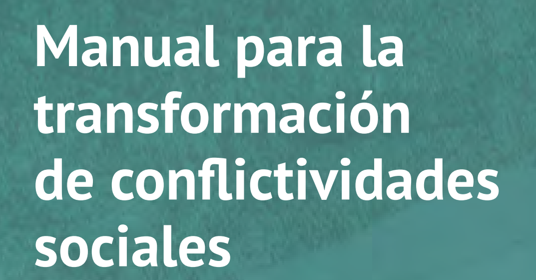


Manual para la transformación de conflictividades sociales

Rodrigo Ante
Pamela Bautista
Diego Bulla

Una mirada al diálogo, la negociación y la mediación desde el contexto colombiano

cinep
programa por la paz
50 años
Por la vida la justicia y la paz







Manual para la transformación de conflictividades sociales

Una mirada al diálogo, la negociación y la mediación desde el contexto colombiano

Rodrigo Ante
Pamela Bautista
Diego Bulla





Manual para la transformación de conflictividades sociales
Una mirada al diálogo, la negociación y la mediación desde el contexto colombiano

Centro de Investigación y Educación Popular/Programa por la paz (Cinep/PPP)

Con el apoyo de
Embajada de Suiza en Colombia
swisspeace

Directora general
Martha Lucía Márquez

Subdirector de Programas
Juan Pablo Guerrero Home

Coordinador del Programa Conflicto, Estado y Paz
Víctor Barrera

Coordinador Línea Construcción del Estado y Paz Territorial
José Darío Rodríguez, S.J.

Coordinador del Proyecto "Fortalecimiento y acompañamiento a la mediación en Colombia"
Rodrigo Ante Meneses

Autores
Rodrigo Ante Meneses
Pamela Bautista
Diego Bulla

Editores
Rodrigo Ante
Pamela Bautista
Diego Bulla

Revisión de contenidos
Philipp Lustenberger

Asistente de investigación
Valeria Zapata

Coordinación editorial
Edwin Parada Rodríguez

Corrección de estilo
Azucena Martínez

Diseño y diagramación
Silvia Trujillo Jaramillo

Impresión
Multi-impresos S.A.S.

Cinep/Programa por la Paz
Carrera 5 n.º 33B-02
PBX: (+57 1) 2456181
Bogotá, D. C., Colombia
www.cinep.org.co

Primera edición, diciembre de 2022
Bogotá, D. C., Colombia

ISBN: 978-958-644-342-5

Impreso en Colombia /
Printed in Colombia

CinepProgramaporlaPaz
Cinep_ppp
Cinep_ppp
Cinepppp
Cinep/Programa por la Paz
@cinep_ppp

Algunas fotografías utilizadas en este libro fueron tomadas de Unsplash, Pexels, Flickr Commons, The Noun Project y Freepik.



Contenido



Introducción

El *Manual para la transformación de conflictividades sociales* compendia las principales herramientas y conceptos para el diseño de procesos estructurados de diálogo, negociación y mediación en el campo de la resolución de conflictos sociales, en el marco del contexto colombiano. Está orientado a ser un texto de consulta para actores sociales, comunitarios e institucionales, privados y públicos, incluidas las organizaciones de cooperación, interesados en construir estrategias para abordar conflictos entre grupos sociales, ya sea que actúen como partes involucradas o terceros actores que apoyan los procesos en calidad de mediadores o facilitadores. Está basado en la experiencia del Cinep/PPP como centro de mediación, institución que con el apoyo de la Embajada de Suiza en Colombia y el Instituto Suizo para la Paz swisspeace[1], realiza procesos de asesoría, diseño y acompañamiento de procesos territoriales de diálogo, negociación y mediación; formación teórico-práctica para el fortalecimiento de capacidades en transformación de conflictos; y sistematización de aprendizajes a través del Sistema de Información de Escenarios de Diálogo, Negociación y Mediación (SINEDI)[2].

1 En minúscula, según aparece en sus propias publicaciones.

2 Hay dos publicaciones precedentes del Cinep/PPP, ambas del año 2020, que se pueden consultar en línea: 1) *Aprendizajes sobre procesos de diálogo y negociación en Colombia. Experiencias locales en Riosucio (Chocó), Simití (Sur de Bolívar) y Florida (Valle del Cauca)* (https://www.cinep.org.co/producto/aprendizajes-sobre-mediacion/), y 2) *Transformación noviolenta de conflictos sociales en Colombia. Claves de lectura, paradigma de acción y retos estratégicos del Cinep/PPP* (https://www.cinep.org.co/producto/transformacion-noviolenta-conflictos/).



El manual consta de dos partes. La primera presenta los conceptos de diálogo, negociación y mediación, y su caracterización en el contexto colombiano. Esta integra la teoría y las particularidades de los conflictos sociales, las herramientas de transformación de conflictos y el rol de terceros.



La segunda parte propone cuatro fases para el diseño de procesos de diálogo, negociación y mediación (DNM): la exploración, en la cual se examinan las condiciones para iniciar o no una nueva experiencia de diálogo o negociación; el diseño, donde se deciden los principales elementos que conformarán el plan específico para el conflicto que se requiere abordar; el desarrollo del proceso, entendido como la puesta en práctica de la estrategia a través de sesiones de diálogo o negociación; y finalmente, la implementación de acuerdos y el seguimiento de lo acordado.

Esperamos que este manual contribuya a tender puentes entre actores diversos, a través de escenarios de confianza, colaboración y construcción de acuerdos sostenibles e implementables que promuevan una cultura democrática, fortalezcan la participación de la ciudadanía, reconozcan la diversidad, transformen narrativas basadas en prejuicios y estigmatizaciones que fomentan la violencia, y promuevan consensos para lograr cambios que respondan a las causas genuinas de las problemáticas sociales. Estos objetivos están pensados en el marco del proceso de transición de la guerra a la paz en Colombia, causa que implica, entre otras cosas, pasar de

> una sociedad dividida y fragmentada a una sociedad integrada, con mayor grado de cohesión, en la medida que dispone de mecanismos de resolución de conflictos que impidan que viejos o nuevos antagonismos fragmenten de nuevo la sociedad y permitan la escalada hacia la conducta violenta (Grasa y Mateos, 2014, p. 24).









Diálogo, negociación y mediación

Conceptos y realidades en el contexto colombiano

1.1 Conflictos sociales

Conflictos

Los conflictos se entienden principalmente como la percepción de divergencia o diferencia entre los intereses, las creencias o las visiones de dos o más actores frente a una situación problemática que deja en evidencia la incompatibilidad en sus objetivos. De acuerdo con Lederach (1996), un conflicto surge cuando dos o más actores, en una relación de interdependencia, presentan tensiones o desacuerdos sobre la distribución de recursos materiales o simbólicos, y actúan basándose en estas incompatibilidades.

Conflictos sociales

Aunta y Barrera (2016), partiendo del reconocimiento de que los conflictos son intrínsecos a la vida y las relaciones en sociedad, plantearon una definición de *conflictos sociales* que se aproxima a los que desde este manual pretendemos abordar. Los autores señalan que los conflictos, de acuerdo con una perspectiva social, son "aquellas situaciones en las que dos o más agentes (personas, grupos) perciben tener intereses mutuamente incompatibles, hacen público el desacuerdo y buscan movilizar apoyos y aliados en un contexto de confrontación y permanente oposición" (p. 10).

El carácter *público y movilizador* es, entonces, la principal característica de los conflictos sociales. De acuerdo con esta perspectiva, no es suficiente la percepción subjetiva de incompatibilidad de las partes, ya que debe existir un reconocimiento público del conflicto, por lo menos desde el entorno más inmediato —territorial, comunitario, sectorial—, para que se identifique su énfasis social.

Por otro lado, el reconocimiento público posibilita otro elemento clave: la opción de que otros actores puedan interesarse en movilizar apoyos o esfuerzos para gestionar las conflictividades, lo cual pone en el escenario su participación e intereses que, por lo menos en un inicio, no están presentes en las relaciones de tensión.

La definición de Aunta y Barrera de conflicto social deja en evidencia la relevancia de enfoques que privilegien el abordaje de la conflictividad desde un paradigma de la *transformación* que no sugiere su eliminación, sino que, por el contrario, se enfoca en un entendimiento profundo y contextualizado de este, de sus particularidades —actores, contexto, relaciones— y de su potencialidad para la mejora de las relaciones sociales. Bajo este punto de vista es que estrategias y herramientas como el diálogo, la negociación y la mediación cobran una importante vigencia en el trámite no violento de conflictos.

Una de las perspectivas desde las que se han entendido los conflictos sociales está asociada con la teoría sistémica de Parsons (Seoane y Taddei, 2000). Desde esta visión se considera que las conflictividades sociales tienen la capacidad de detonar una serie de ajustes internos dentro de los sistemas sociales en los que ocurren y posibilitar el quiebre de estos, lo que deriva en cambios en las relaciones y las estructuras sociales.

Estos posibles escenarios, particularmente el de cambios dentro del sistema social, tienen relación directa con el entendimiento de que el conflicto, en este caso el social, no solo es inevitable, sino que también, y hasta cierto punto, es deseable, ya que tiene la capacidad de posibilitar procesos de innovación y creatividad (Lederach, 1996). Teniendo lo anterior en cuenta, el estudio de conflictividades sociales permite

> identificar la aparición de ciertas tendencias y prácticas democráticas que nacen y se desarrollan al margen de la lógica institucional pero que pueden, en ciertos momentos, generalizarse y universalizarse contribuyendo así a

> la conquista de nuevos derechos políticos, sociales y económicos (Seoane y Taddei, 2000, p. 61).

Resaltar la existencia de conflictos sociales específicos y contextuales sirve para pensar en la configuración de una estructura político social que propenda, en primer lugar, por una convivencia entre diferentes y, en segundo lugar y a partir de esto, "permita construir metas compartidas sin negar el poder, ni el conflicto o la discrepancia en numerosos planos" (Calderón Gutiérrez, 2012, p. 9).

De este modo, el acercamiento a las conflictividades sociales permite construir escenarios de democratización más efectivos, a partir del conocimiento necesario para que los conflictos y cambios que acontecen al interior de las sociedades puedan ser procesados de manera institucional y constructiva. Esto se debe al hecho de que los conflictos sociales evidencian fortalezas y debilidades tanto de las instituciones del Estado como de los actores sociales, en la medida en que su aparición o no, tiene directa relación con las opciones de democracia y desarrollo.

En consecuencia debería, por lo menos de manera ideal y formal, existir una suerte de equilibrio entre los actores sociales y el aparato estatal en lo que concierne a la producción y procesamiento de conflictividades sociales, porque si los primeros no son capaces de producirlas o, al hacerlo, no encuentran respuestas institucionales satisfactorias, los resultados de los procesos de democracia y desarrollo serán insatisfactorios y problemáticos, pues cuando estas son muy fuertes no se procesan de manera democrática y cuando son muy débiles permiten que predominen "sistemas informales de intermediación y control en la reproducción del orden social" (Calderón Gutiérrez, 2012, p. 9).

1.2 Acercamiento conceptual al diálogo, la negociación y la mediación

El enfoque *transformador* reconoce que los conflictivos sociales cambian permanentemente en razón del tiempo, el lugar y los actores. Sin embargo, estos pueden ser interpretados de manera generativa en la medida que la incompatibilidad sea evidenciada como una oportunidad para crear procesos de solidaridad y respeto en medio de las diferencias, así como para plantear soluciones a problemas concretos. También, este paradigma se enfoca en procesos constructivos donde los actores desarrollan capacidades para cimentar nuevas relaciones en lo personal, relacional, estructural y cultural (Lederach, 2003).

Algunas estrategias utilizadas para la transformación noviolenta de conflictivos son: *el diálogo, la negociación y la mediación*. Las tres son procesos de comunicación e interacción humana que parten del reconocimiento del otro como interlocutor legítimo, de la participación y del compromiso de los individuos o grupos humanos en tensión o conflictividad. Finalizar exitosamente un proceso de DNM exige abordar un determinado aspecto de la conflictividad, transformar las condiciones que la motivaron y evitar la violencia como forma de gestión. Para que estas estrategias desarrollen su potencial transformador y generativo se necesita una preparación y un diseño que les permita a las partes construir posibilidades inéditas, explorar zonas de contacto y cultivar nuevos territorios de encuentro.

1.2.1 Diálogo

El diálogo es entendido como el proceso de comprensión y de generación de confianza entre las partes a través de la disponibilidad para la escucha —acción distinta del debate—, la cual permite el

esclarecimiento de intereses y el intercambio de percepciones e información que podría llegar a consensos y compromisos (Bulla, Henao y Merchán, 2020), A diferencia de otros tipos de comunicación como la discusión o el debate, el diálogo requiere de un proceso de indagación que posibilita alcanzar escenarios de entendimiento profundo de las posiciones, intereses y necesidades de los diversos dialogantes, además de una escucha activa, tal como lo señala Suárez: "Quien escucha no sólo lo hace para decodificar una elocución, sino que, al mismo tiempo, capta a quién va dirigida, la relaciona con su propia trama compleja de intereses y supuestos" (2008, p. 192). Comunicar, conversar, preguntar y responder hace parte de las acciones contenidas en el diálogo, y están estrechamente relacionadas con incluir las inquietudes de los otros en la propia perspectiva, aun cuando el desacuerdo persista, para alcanzar escenarios de entendimiento común.

1.2.2 Negociación

La negociación puede ser entendida como un proceso de comunicación en el que las partes identifican sus intereses —comunes, diferentes o contrarios— e intentan construir acuerdos mutuamente satisfactorios, apoyados en criterios objetivos y susceptibles de verificación en su implementación. Para Carvallo y Calvo (2020), la negociación posibilita procesar y tramitar los conflictos para evitar que lleguen a comportamientos violentos, y, de otro lado, encontrar soluciones, al menos de corto plazo, que reduzcan las tensiones y el tono del antagonismo.

En procesos de negociación se debe procurar garantizar las condiciones para que las partes aborden la situación de conflicto desde los problemas que lo generan, superen la individualización y el ataque al actor en contradicción, e incluyan procesos que faciliten la construcción de relaciones de trabajo conjunto, el abordaje de las posiciones antagónicas y el reconocimiento recíproco de las necesidades mutuas. De acuerdo con Román

(2013), en la negociación se deben formular las estrategias que permitan el objetivo de gana-gana, es decir, que las partes puedan llegar a acuerdos satisfactorios para sus intereses, en la medida en que faciliten generar y proponer opciones y alternativas que serán evaluadas por las partes mediante criterios objetivos de practicidad, legitimidad y justicia.

1.2.3 Mediación

Higton y Álvarez (2004) la definen como un proceso no adversarial, en el que un tercero, que no forma parte del conflicto, interviene para facilitar, apoyar o incentivar la negociación entre partes distintas para que alcancen un acuerdo mutuo y aceptable. Responde a una estructura mentada para facilitar la comunicación, el entendimiento y el acuerdo entre contrarios. La función del tercero no se equipara a la de un juez, tampoco la de impartir decisiones o imponer líneas de interpretación, por el contrario, prioriza el establecimiento de factores de entendimiento (Moor, 1995). En el desarrollo de sus funciones el mediador no tiene poder de decisión y no aconseja, por el contrario, establece estrategias constantes de traducción de intereses, tensiones o posturas, y orienta el proceso de comunicación para disponer y facilitar la negociación.

1.2.4 Diferencias y puntos en común

Vistas las características conceptuales del diálogo, la negociación y la mediación, conviene exaltar sus similitudes como herramientas de transformación noviolenta de conflictos y evidenciar sus particularidades, diferencias y puntos en común. Las principales diferencias entre los procesos de diálogo y de negociación, de acuerdo con la literatura de transformación de conflictos, están relacionadas con el objetivo y los resultados esperados del proceso. Mientras en los procesos de negociación el objetivo es que las partes lleguen a acuerdos mutuamente satisfactorios, el diálogo

Objetivo de la negociación



se reconoce como un proceso de comunicación que tiene como uno de sus principales objetivos el reconocimiento y el entendimiento mutuo.

Objetivo del diálogo

Autores como Dupont (2006), Beuret y Cadoret (2011), señalan que los procesos de diálogo social deben tener un componente estratégico relacionado con que los participantes construyan consensos de mediano y largo plazo. El diálogo estratégico debe tener una intencionalidad concertativa y cooperativa que tienda a la acción colectiva. Es decir, el diálogo es un proceso donde los dialogantes llegan a procesos de entendimiento y coordinación, basados en una relación estructurada y duradera entre actores sociales autónomos que aceptan compartir información, discutir problemas específicos por temas o por territorio, para acordar objetivos y acciones comunes que puedan o no derivar en procesos de articulación.

De acuerdo con Pruitt y Thomas (2008), el diálogo puede, en ocasiones, llegar a formalizarse como una etapa previa a la negociación, como un espacio fructífero aunque las partes no estén listas para negociar, pero sí convencidas de querer buscar alternativas o transformar las relaciones de tensión o violencia. Esto permite evidenciar que las herramientas pueden ser complementarias e interdependientes cuando coinciden en tiempo, modo y lugar. La complejidad de los conflictos sociales lleva a pensar en la pertinencia de estrategias variadas, donde se utilicen y se articulen las particularidades del diálogo, la negociación y la mediación en un momento determinado. La articulación de estas herramientas incrementa las posibilidades de eficacia en procesos de construcción de paz.

Tabla 1. Características del diálogo y la negociación

CARACTERÍSTICAS	DIÁLOGO	NEGOCIACIÓN
Aspecto central	Transformación de relaciones entre los dialogantes.	Construcción de acuerdos.
Quiénes participan	Un microcosmos del sistema que genera el conflicto/problema y quienes tienen que hacer parte de la solución.	Las partes principales de la conflictividad, esto es, actores claves y con capacidad de decisión.
Rol de la representatividad	La participación de una persona no está condicionada exclusivamente a la representatividad de un gremio, actor o sector. En algunos escenarios se privilegia el nivel de incidencia que tienen los actores en el sector del que forman parte, mas no se exige necesariamente una carga de representatividad y de decisión.	Los participantes sí representan las posiciones, intereses o necesidades de un gremio, sector o institución involucrado en la conflictividad.
Interacciones entre las partes	Buscan superar la desconfianza para favorecer procesos de reconocimiento y de entendimiento mutuo.	Privilegian posturas de convencer o disuadir a la contraparte y posicionar los propios intereses o necesidades.
Procesos	Más incluyentes, dinámicos y con un alto grado de flexibilidad.	Más formales y estructurados.
Resultados esperados	Construir entendimientos y confianza mutua.	Tomar decisiones de manera interdependiente.

Fuente: elaboración propia.

En la realidad práctica, el diálogo y la negociación, como conceptos, se utilizan en muchas ocasiones de manera indiscriminada entre las partes en conflicto, aunque muchas veces privilegiando la negociación desde una perspectiva de que es la estrategia que mayor fuerza puede tener para llegar a la concreción de resultados. Esto sobre todo en contextos como el colombiano, donde la institucionalidad estatal aparece constantemente como una de las partes en los conflictos sociales.

De igual manera, por las características dinámicas de las conflictividades sociales, en muchas ocasiones se puede pasar de un diálogo a una negociación, puesto que no son estrategias excluyentes. Sin embargo, como se ha tratado a lo largo de este apartado, requieren de unas condiciones de preparación y atención para que lleguen a un buen resultado. Desde la experiencia del Cinep/PPP se han identificado cinco elementos transversales al diálogo y la negociación, que pueden servir de horizonte para el diseño de un buen proceso. Estos son:

1 INCLUSIÓN

Para el diseño y desarrollo de procesos es necesario identificar e incluir las diversas visiones y perspectivas que se tienen sobre una problemática. Esto implica promover la participación de actores que las representen, teniendo en cuenta que con una mayor inclusión se pueden lograr transformaciones más sostenibles. Sin embargo, no se deben perder de vista las particularidades de cada proceso: muchas veces esta característica es más viable en procesos de diálogo donde, incluso, se pueden proponer criterios inclusivos que favorezcan la participación diferencial de jóvenes y mujeres. En el diseño de procesos de negociación se puede contemplar la participación de diversos actores de manera progresiva o bajo formatos que permitan el cuidado y posibilidad de mejoramiento de las relaciones.

2 INNOVACIÓN

El abordaje integral de los conflictos sociales requiere de novedades, ya que generalmente los planteamientos tradicionales han resultado limitados. Esto implica reconocer que existen pautas relacionales negativas marcadas por lo subjetivo y emocional, que muchas veces no son tenidas en cuenta (Lederach, 2007). Por tanto, se deben diseñar metodologías que no solo integren una perspectiva racional de análisis de las relaciones de poder entre los actores, sino que también tengan como referencia el marco subjetivo de las disputas. Así mismo, construir procesos diferenciales que atiendan las necesidades particulares de cada una de las conflictividades, lo que requiere capacidades técnicas y sensibilidad frente a los conflictos.

3 COMPROMISO CONJUNTO

Los procesos de diálogo, negociación y mediación deben partir del reconocimiento del otro como interlocutor legítimo, y de cierto grado de compromiso de los individuos o grupos humanos en tensión de buscar alternativas a la conflictividad que tienen en común. En el desarrollo del proceso esta voluntad inicial debe profundizarse promoviendo el empoderamiento, sobre la base de reconocer que todas las partes tienen el potencial, bien de contribuir a la transformación del conflicto, bien de aportar a su permanencia o escalamiento.

4 APERTURA AL CAMBIO SOCIAL

La construcción de consensos entre actores diversos se orienta a mejorar sus relaciones y a atender de manera estructurada las causas de las conflictividades. Por tanto, el alcance de las herramientas de diálogo, negociación y mediación va más allá del manejo de crisis. Estos procesos son una oportunidad para promover cambios profundos que contribuyan a la construcción de una sociedad justa, sostenible y en paz. Igualmente, son un referente para la promoción de una cultura democrática en el país, donde se traten los conflictos de manera pacífica y concertada en los distintos niveles de la vida en sociedad. Se considera que entre mayores consensos se alcancen, las transformaciones serán más sostenibles.

5 CONCIENCIA DEL FUTURO COMPARTIDO

Trabajar por la reconciliación implica, por un lado, un abordaje del pasado, donde se expresen los dolores y se reconozca la legitimidad de la experiencia vivida por cada parte, y, por otro, se rompan patrones de mutua exclusión y se subraye la interdependencia de los actores y la necesidad de pensar un futuro común.

1.3 Rol de terceros: la mediación y la facilitación

1.3.1 Conceptos de mediación y facilitación

Desde una perspectiva clásica, la mediación se define como una negociación asistida, donde el mediador ayuda a las partes a construir un acuerdo mutuamente satisfactorio. Sin embargo, en situaciones conflictivas, la intervención de un tercero puede ir más allá de negociar un acuerdo. Littlejohn y Domenici (2000) proponen distinguir entre dos tipos de mediaciones: la mediación transformadora y la mediación para el acuerdo. La segunda tiene como objetivos identificar y definir los temas que se encuentran en disputa, y deliberar sobre las opciones existentes y sus aspectos positivos y negativos, frente a las alternativas más favorables para lograr un acuerdo. Por su parte, la mediación transformadora busca contribuir a nuevos niveles de comprensión, reconocimiento y respeto entre las partes, así como generar conciencia social sobre su interdependencia y la posibilidad que tienen de encontrar nuevas pautas de interacción para construir su futuro conjunto.

Mediador

Facilitador

El mediador se puede entender como un tercero imparcial que asiste el proceso de negociación para que las partes puedan llegar a un acuerdo mutuamente satisfactorio. Sin embargo, la decisión sobre el contenido del acuerdo la tienen las partes. En el marco de un proceso de diálogo, el rol de facilitador puede contribuir a la construcción de confianza, comprensión y consenso entre actores diversos sobre un tema que los involucra. No necesariamente se busca llegar a un acuerdo. El principal objetivo de los facilitadores será propiciar un espacio seguro que permita el adecuado proceso de comunicación. También, la acción del facilitador puede proporcionar un ambiente de equilibrio y horizontalidad para los participantes, así como “ayudar a catalizar el compromiso

o absorber emociones que, de otro modo, se dirigirían hacia los adversarios" (Pruitt y Thomas 2008, p. 112).

1.3.2 Funciones del mediador y facilitador

Al inicio de los procesos, el mediador puede explorar la disposición de las partes para los contactos iniciales y proyectar posibles soluciones; evidenciar su flexibilidad para transitar por un nuevo proceso buscando opciones gana-gana; persuadir a actores secundarios a evitar la división y apoyar con acciones de conexión; contribuir a la cohesión interna de las partes y a construir consensos sobre aspectos fundamentales; fortalecer las capacidades de los actores para avanzar en la transformación de conflictos; convocar a conversaciones iniciales, facilitar la logística y servir como legitimador de contactos y reuniones exploratorias (Mitchell, 2022).

Durante la negociación, puede ayudar a mejorar la comunicación entre las partes para promover intercambios genuinos de objetivos y puntos de vista; contribuir con una nueva visión externa que permita a las partes salirse de enfoques rígidos; servir como garante de pasos a seguir en un eventual cierre positivo o negativo de los procesos; y legitimar los acuerdos. Así mismo, puede realizar seguimiento a los acuerdos y verificar su cumplimiento, además de trabajar para el fortalecimiento de las relaciones de los actores en el largo plazo (Mitchell, 2022).

La complejidad de los conflictos sociales requiere el diseño de propuestas metodológicas integrales y flexibles que permitan su adecuado abordaje, teniendo en cuenta las dinámicas cambiantes del conflicto. Por tanto, en algunos casos será pertinente buscar un acuerdo concreto para, por ejemplo, desescalar un conflicto que haya llegado a situaciones de confrontación, o en otros, construir comprensión y reconocimiento recíproco de los intereses y necesidades de las partes. También, se podrían combinar estos objetivos como parte de un proceso de mediano o largo plazo.

Todo depende de lo que se propongan lograr los actores involucrados con la asesoría del tercero.

Cualidades del facilitador

Las cualidades del facilitador están relacionadas con la conducción y moderación para el buen desarrollo del espacio de diálogo (Pruitt y Thomas, 2008):

- Servir como anfitrión.
- Guiar la indagación a través de la formulación de preguntas abiertas al reconocimiento de las diferentes perspectivas.
- Recoger los principales elementos de las intervenciones de los dialogantes y reencuadrarlos para la comprensión y reflexión del grupo.
- Sintetizar los avances y resumir las áreas de acuerdo y desacuerdo.
- Sistematizar el proceso en un documento que sirva de memoria para el grupo.

En todo caso, para una buena facilitación son fundamentales: la capacidad de escucha y observación, construir una planeación flexible, considerar las potencialidades de los resultados del trabajo en grupo, ser paciente para lograr la maduración del proceso, evitar las opiniones técnicas o políticas que puedan romper la imparcialidad y buscar los apoyos necesarios para un desarrollo profesional de este rol.

Así mismo, una estrategia sostenible de transformación de conflictos debe plantear el desarrollo de capacidades de las partes para que, en el mediano y largo plazo, puedan continuar abordando de manera autónoma sus conflictividades sin depender de un tercero. En este caso, el mediador o facilitador juega un papel clave no solo en el apoyo a un proceso concreto, sino en el fortalecimiento de las capacidades de diálogo y negociación de los diferentes actores, para que puedan replicar la experiencia en otros casos y construyan plataformas que les permitan tramitar los conflictos futuros en su territorio.

Aunque la intervención en los conflictos es un arte que puede practicarse con éxito, la mediación o facilitación no tiene un impacto lineal y mecánico sobre el conflicto, dado que el tercero no puede de manera unilateral cambiar las cosas, sino que entra a hacer parte del sistema de la disputa. Sin embargo, el mediador puede contribuir a que las partes recuperen el poder para incidir en el conflicto del que hacen parte, por medio de los conceptos de empoderamiento y reconocimiento. El primero hace referencia a la conciencia que toman las partes de su capacidad interna para actuar sobre las dificultades y lograr la cooperación para alcanzar una solución conjunta. Lo importante es lograr superar el individualismo. Además, va en estrecha relación con el segundo, el reconocimiento, el cual se relaciona con la intención de considerar y responder a aspectos humanos de las otras partes (Pearce y Littlejohn, 2016).

El mediador o facilitador necesita crear contextos donde se contribuya a superar la racionalidad, para tener una visión más allá de los prejuicios y generar espacios que promuevan nuevas formas de comunicación:

> Se pueden lograr nuevas formas de comunicación constructiva si los participantes cambian sus formas de relacionarse y se arriesgan a asumir las consecuencias de comprender sus propias convicciones y de tomar en serio las otras visiones del mundo. Deben abandonar la comunidad del fanatismo irreflexivo propio y cambiarla por los sutiles placeres que brinda la duda y descubrir el mundo con la mente abierta (Pearce y Littlejohn, 2016, p. 23).

1.3.3 Imparcialidad o multiparcialidad como fundamentos del rol del tercero

Los contextos de fuerte polarización social y de profundos vacíos en la arquitectura institucional para el abordaje de conflictividades sociales representan grandes retos para el papel de la mediación o facilitación. Una de las mayores premisas de la literatura sobre transformación de conflictos

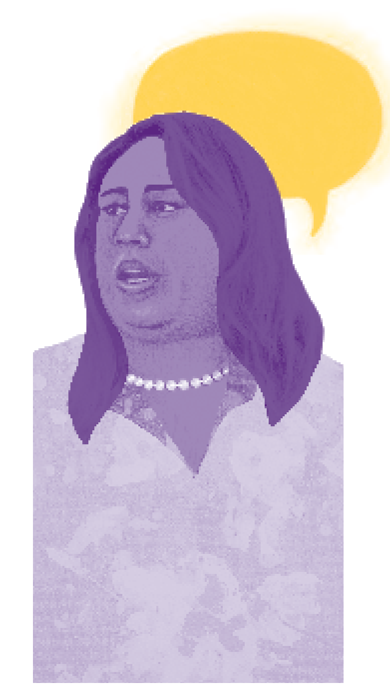
ubica el rol de la mediación desde una praxis de imparcialidad, bajo la posibilidad de acompañar u orientar un proceso de diálogo o negociación, enfocando su accionar en el diseño y la facilitación del proceso, y logrando un reconocimiento por todos los actores que forman parte de este.

Imparcialidad

La imparcialidad en la mediación podría ser interpretada como la necesidad de garantizar confianza entre los diferentes actores que participan de un proceso de diálogo o negociación, para así propiciar las condiciones para una interlocución asistida. Se entiende como no tomar parte en un conflicto, tratando a todas las partes de manera equilibrada y justa. Pero ¿cómo lograr esto en la práctica? Este podría ser uno de los principales retos para ejercer la labor de mediación en contextos como el colombiano, y por ello la importancia de tener claridades respecto a la apuesta ética de dicha labor, y la necesidad de identificar capacidades o cualidades que permitan generar el reconocimiento y la aceptación de actores terceros por las partes que se pretenden acercar.

Multiparcialidad

La multiparcialidad puede ser una categoría más amplia que puede dar mayor margen al tercero, entendida por la vocación de servir al proceso para que cumpla con el objetivo propuesto. Igualmente, está relacionada con la intención de equilibrar a las partes para que la toma de decisión conjunta sea justa y mutuamente satisfactoria. Por tanto, requiere analizar los desbalances de poder y actuar en consecuencia para lograr una relación de carácter más horizontal dentro de la mesa. Sin duda, el reto es concientizar a la parte más fuerte sobre la necesidad de equilibrio, lo cual redundará en negociaciones y acuerdos con mayor grado de sostenibilidad.



1.4 Particularidades de los conflictos sociales en el contexto latinoamericano y colombiano

En el ámbito latinoamericano, y de acuerdo con las ideas de Seoane y Taddei, el estudio de las conflictividades sociales se presenta como una "'puerta de acceso' importante para la comprensión de las transformaciones de las estructuras y las relaciones sociales" (2000, p. 61). Esto quiere decir que, en el mundo actual y globalizado, especialmente en el inicio del siglo XXI, están teniendo lugar un conjunto de transformaciones de orden multicultural, financiero, político y ecológico que "no parecerían estar produciéndose con el dinamismo requerido para avanzar en la solución de los graves problemas de pobreza y desigualdad de la región" (Calderón, 2012, p. 8).

En América Latina se abrieron nuevas conflictividades, de la mano del surgimiento de movimientos sociales que empezaron a llamar la atención de los Estados sobre temas relacionados con las condiciones de vida —multiculturalismo, formas de calidad de vida, ciudadanía y dignidad— (Calderón, 2012).

De lo anterior se puede entender, entonces, que los conflictos sociales en la región giran alrededor de dos grupos de demandas: las de *libertad real* y las de *libertad cultural*. Las demandas agrupadas en la categoría de *libertad real* tienen que ver con la capacidad de satisfacer "las necesidades de una vida digna y, desde allí, poder desarrollar capacidades y optar por el tipo de vida que se desea llevar" (Calderón, 2012, p. 9). Por su lado, la *libertad cultural* hace referencia a la necesidad de que se reconozcan los derechos e identidades de comunidades, personas y colectivos.

Para el caso de Colombia hay otros elementos que destacan las particularidades de la conflictividad social, uno de los más importantes a señalar, quizás, la relación de los conflictos sociales con el largo conflicto armado que ha tenido el país. En muchos contextos territoriales, particularmente

en zonas rurales altamente impactadas por la violencia armada, la interpretación de los conflictos se ha correlacionado de manera directa con el conflicto armado y con la violencia como su forma de gestión. Las dinámicas y los impactos del conflicto armado han llegado a rezagar a un segundo plano la conflictividad social presente en los territorios. Incluso, en muchos casos la protesta y la movilización social, como repertorio para evidenciar y buscar tramitar en la agenda pública las conflictividades sociales, han sido altamente estigmatizadas, buscando vincularlas junto con los actores sociales que participan de estas a dinámicas propias de la conflictividad armada.

1.4.1 Propuesta de tipologías de conflictividades sociales en Colombia

Si bien pueden existir múltiples enfoques para la clasificación y caracterización de conflictividades sociales asociadas a los actores, los repertorios y las formas de abordaje, en esta publicación optamos por la definición de una tipología asociada a las causas o factores estructurales que desencadenan las conflictividades en el contexto colombiano actual.

La definición de esta tipología de conflictividades sociales se realiza con dos objetivos:

1) Presentar una clasificación que corresponda a las dinámicas y realidades territoriales, de acuerdo con la experiencia de acompañamiento a casos de diálogo, negociación y mediación desarrollada por el equipo de mediación del Cinep/PPP, así como la revisión de otras fuentes y experiencias de análisis frente a conflictividades sociales del país[3].

3 El Instituto de Estudios Interculturales de la Universidad Javeriana de Cali cuenta con una amplia experiencia en el análisis de conflictividades sociales, principalmente en contextos rurales. Véase Duarte, Carlos; Recalde, Gabriela y Baltán, Carolina. (2017). *Protocolo para el manejo y tratamiento de conflictos, alertas y estrategias de reacción inmediata.* Santiago de Cali: Pontificia Universidad Javeriana, Agencia Nacional de Tierras.

2) Aportar elementos para analizar los riesgos de conflictividad desde una perspectiva contextual y territorial que posibilite: (i) la realización de análisis preventivos frente a escenarios de conflictividad social; (ii) identificar actores relevantes de acuerdo con cada tipología identificada; y (iii) ubicar la mirada en los conflictos sociales en perspectiva amplia, más allá de sus manifestaciones o efectos.

Es importante señalar que esta es una aproximación conceptual que se realiza como Cinep/PPP, partiendo del reconocimiento de que pueden existir otro tipo de conflictividades que no se encuentren recogidas en esta propuesta (tabla 2). De igual manera vale remarcar que, de acuerdo con las características dinámicas de los conflictos sociales, esta no es una propuesta de tipología rígida, pues existen conflictos multicausales que pueden transitar por varías de estas categorías.

Tabla 2. Tipología de conflictividades sociales según el Cinep/PPP

TIPOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
Modelos o proyectos de desarrollo económico	Estos conflictos se encuentran asociados a la tensión frente a modelos de desarrollo o proyectos productivos que tienen impacto en la economía de las comunidades, su organización social, presencia institucional o proyección comunitaria. En esta tipología se asocian contextos de implementación de proyectos territoriales como infraestructura de alto impacto, proyectos de carácter extractivo o monocultivos. Estos conflictos suelen estar asociados a la interacción entre actores sociales, privados e institucionales.

TIPOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
Conflictos asociados a figuras de ordenamiento territorial	En esta tipología se incluyen los conflictos relacionados con la implementación de esquemas y planes de ordenamiento territorial o la administración, declaratoria e implementación de figuras sociales y ambientales del territorio[4].
Convivencia comunitaria y gobernanza territorial	Conflictos relacionados con las disputas por el territorio y las cosmovisiones que se construyen sobre este. Están caracterizados por la ausencia de diálogo y comprensión intercultural entre dos o más comunidades que habitan un mismo territorio o por la intervención estatal focalizada en políticas que no responden a las realidades de contextos interculturales y, por el contrario, acrecientan las conflictividades sociales entre comunidades rurales. También pueden ser comprendidas como parte de las tensiones que se generan a propósito de la puesta en marcha de los sistemas propios de comunidades étnicas y campesinas (salud, educación, justicia, gobierno y sistemas de seguridad).

4 Zonas de reserva campesina, territorios campesinos agroalimentarios, resguardos indígenas, territorios colectivos de comunidades negras, zonas de reserva forestal, parques naturales, zonas de especial interés ambiental, etc.

TIPOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
Movilización social y violación de los derechos humanos	Conflictos asociados a la vulneración de derechos de las comunidades o grupos poblacionales en contextos de movilización social por provisión o acceso a derechos, bienes y servicios básicos que aseguren la calidad de vida, y la satisfacción de necesidades básicas, principalmente salud, educación, empleabilidad, y en general con la exigencia de presencia efectiva del Estado. En este contexto suelen ocurrir violaciones sistemáticas de los derechos humanos de las comunidades.
Pliegos, compromisos e incumplimientos	Conflictos relacionados con acciones colectivas o repertorios de protesta que se derivan del incumplimiento de acuerdos establecidos entre comunidades o procesos organizativos e instituciones del Estado.
Implementación del acuerdo de paz	Conflictividades relacionadas con el nivel de avance o el cumplimiento de aspectos claves del acuerdo de paz firmado entre el Estado colombiano y las Farc-Ep. Principalmente en lo que tiene que ver con la sustitución y erradicación de cultivos de uso ilícito, la reincorporación económica y la garantía de seguridad para los excombatientes.

Fuente: elaboración propia.

1.5. Particularidades de los procesos de diálogo, negociación y mediación en el contexto colombiano

La literatura sobre transformación de conflictos marca dos diferencias importantes entre los escenarios de diálogo y de negociación: por un lado, la calidad de las relaciones en la interacción de los interlocutores, y, por otro, la posibilidad de construcción de acuerdos prácticos. En esta dirección, se instaura la idea de que la negociación favorece la construcción de acuerdos por encima de las relaciones, mientras el diálogo auspicia la transformación de relaciones sacrificando la construcción de acuerdos concretos.

Pero ¿cómo es posible en contextos sociales tan fuertemente polarizados, de profundas desconfianzas entre los sectores sociales que se movilizan y la institucionalidad pública, construir acuerdos sostenibles sin transformar las relaciones de entendimiento e interlocución entre las partes?, ¿es estratégico seguir demandando escenarios de negociación cuando estos se utilizan, en gran medida, solo para desescalar la conflictividad, lo que termina generando procesos cíclicos de conflicto-negociación para ejercer presión para que se cumplan acuerdos pactados previamente?, ¿qué rol juegan las capacidades de diálogo y mediación desarrolladas por las comunidades y la sociedad civil en los territorios para gestionar sus conflictividades y avanzar en procesos de construcción de paz en contextos de marcada violencia?

Con estas preguntas decidimos avanzar en la construcción de una tipología que permita identificar los matices, alcances y retos de escenarios de diálogo y negociación para la transformación de conflictividades sociales en Colombia.



MESAS DE NEGOCIACIÓN PARA LA GESTIÓN DE CRISIS SOCIALES

Este tipo de espacio atiende diversas conflictividades sociales que escalan de una fase de tensión a una crisis abierta, que puede manifestarse a través de vías de hecho o de repertorios de violencia. En el país son múltiples las mesas que tanto a nivel local como regional y nacional se establecen como mecanismos para atender crisis. Estos escenarios continúan privilegiando la perspectiva de la atención de la protesta social desde un enfoque de orden público, por eso el énfasis se centra principalmente en su restablecimiento y no en transformar las causas que originan las conflictividades.

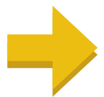
En muchas de estas mesas se logra llegar a acuerdos, sin embargo, la lista de incumplimiento de estos es amplia porque se acuerdan cosas que no son realistas ni han contado con la voluntad política o los recursos materiales necesarios para la implementación, generando un riesgo inminente para el resurgimiento de tensiones.

Existe una frágil arquitectura institucional para el desarrollo de estos espacios y esto se hace evidente en por lo menos cinco aspectos: (i) falta de rigurosidad en el diseño de los procesos y en la orientación metodológica de estos (ii) deslegitimación y debilidad de las instituciones estatales; (iii) en muchas ocasiones no participan personas con capacidad real de decisión por partes de la institucionalidad pública y se terminan invalidando los acuerdos; (iv) falta de claridad sobre el rol de terceros, quienes en la cotidianidad se denominan garantes. (v) no existen estrategias ni mecanismos claros para el seguimiento de los acuerdos que se establecen.



MECANISMOS DE INTERLOCUCIÓN RECONOCIDOS INSTITUCIONALMENTE

Son espacios que se instauran después de procesos de incidencia pública, litigios estratégicos y escenarios de movilización social. Posteriormente estos adquieren un sustento formal a través de fallos judiciales, decretos o resoluciones institucionales. En estos mecanismos, generalmente, participan sectores sociales de nivel regional y nacional con alta capacidad organizativa y de movilización social, y diversas instituciones gubernamentales. Estos espacios adoptan diversas metodologías de trabajo y con frecuencia cuentan con una secretaría técnica liderada por una institución como el Ministerio del Interior, una plenaria y una subestructura compuesta por subcomités o mesas de trabajo. Por su relevancia jurídica, política y social los acuerdos a los que se llega en estos espacios pueden tener incidencia directa en la agenda pública, en el ciclo de una política pública y en instrumentos de planeación de diversos niveles de gobierno. Ejemplo de este tipo de mecanismos son las mesas campesinas o los espacios consultivos con organizaciones étnicas.



NEGOCIACIONES EN RUTAS INSTITUCIONALES

En la materialización de los deberes del Estado existen programas, planes y proyectos cuya formulación, implementación, seguimiento y evaluación deben integrar de manera transversal y equilibrada a sectores sociales organizados o comunidades que serán objeto o beneficiarias de dichas acciones. Generalmente estos procesos tienen rutas institucionales definidas que demarcan la metodología y las características de los espacios de interacción entre las partes. Además, no se autodefinen como un espacio de negociación per se, sin embargo, su implementación está condicionada a que en el proceso de comunicación las autoridades y la sociedad civil puedan i) identificar sus intereses comunes, diferentes o contrarios; ii) intentar construir acuerdos mutuamente satisfactorios; iii) concertar

acciones coherentes tanto con los mandatos y capacidades institucionales como con las posiciones, intereses y necesidades de los sectores sociales y comunidades involucradas. Ejemplos de este tipo de escenarios son los procesos de concertación en el marco de rutas de reparación a colectivos de víctimas del conflicto armado o la definición de mecanismos de protección colectiva en rutas institucionales diseñadas al efecto.



DIÁLOGOS POR LA CONVIVENCIA COMUNITARIA

En contextos de fuerte presencia intercultural como la ruralidad colombiana, en la que incluso existe un marco institucional de acceso diferenciado a derechos, los conflictos por la convivencia intercultural tienen una importante presencia y las comunidades han logrado establecer mecanismos de diálogo para su abordaje.

De igual manera, en el contexto del conflicto armado, las comunidades locales han venido desarrollando diálogos para la resistencia, la gestión de conflictividades y la construcción de paz desde los territorios. Algunos de estos diálogos se presentan en contextos rurales e involucran a comunidades étnicas y campesinas. Un ejemplo de estos puede ser el proceso que acompaña el Cinep en Florida, Valle del Cauca, que busca fortalecer las relaciones de confianza y cooperación entre las comunidades campesinas e indígenas a través del diálogo y el intercambio cultural para la convivencia y la defensa del territorio.

Estos diálogos tienen principalmente cuatro características: (i) un nivel de incidencia local o municipal; (ii) son promovidos en gran medida por actores de la sociedad civil; (iii) buscan establecer acuerdos para la convivencia cotidiana en contextos territoriales compartidos; y (iv) establecen rutas y mecanismos propios, desde perspectivas culturales, para la transformación de conflictividades.



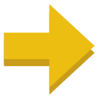
DIÁLOGOS IMPROBABLES

El acuerdo de paz entre el Gobierno colombiano y las Farc-Ep abrió la posibilidad de diálogos entre actores de la sociedad civil que históricamente se han identificado como contrarios, opuestos e incluso enemigos.

Estos diálogos se caracterizan por la presencia de actores diversos de la sociedad civil —empresarios, campesinos, comunidades étnicas, excombatientes, élites políticas— y el propósito fundamental de acercar las partes, impulsar el fortalecimiento de confianza entre los participantes, y contribuir a ejercicios de entendimiento y de reconocimiento de la legitimidad del otro(a) como interlocutor(a) a pesar de las diferencias de visiones o intereses.

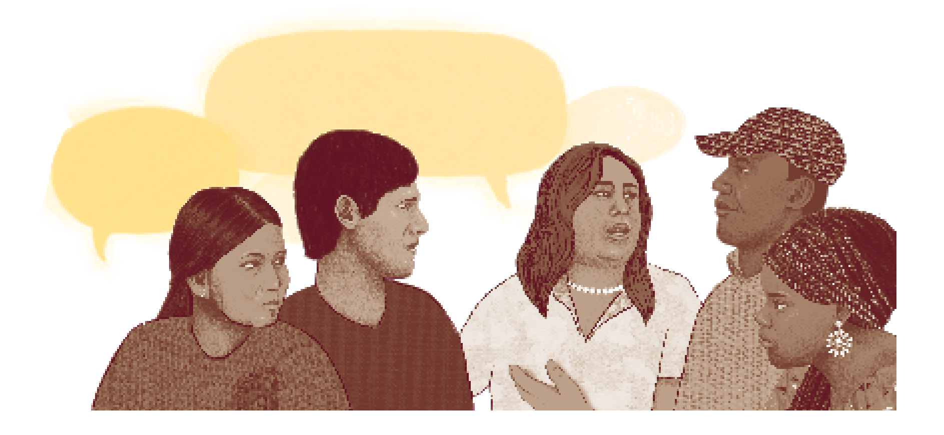
Si bien en este tipo de espacios se dificulta la concreción de acuerdos directos para la transformación de las conflictividades en las que se encuentran inmersas las partes, las metodologías promovidas invitan a la realización de ejercicios para pensar y proyectar posibilidades de futuros frente a temas o asuntos concretos de la realidad sociopolítica o de la convivencia compartida en los territorios.

Estos diálogos, sobre todo los enmarcados en un contexto territorial, terminan por materializarse en la definición de algunas acciones conjuntas o en la construcción de agendas territoriales para la incidencia pública.



DIÁLOGOS TRANSICIONALES

Estos escenarios surgieron con posterioridad a la firma del acuerdo de paz y tienen el propósito de buscar avances en la construcción de narrativas diversas sobre el conflicto social y armado, la justicia, la reparación y las garantías de no repetición a la población víctima. Están asociados a las estrategias de



diálogo social promovidas por las instituciones del Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición: Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad, la Convivencia y la No Repetición; la Unidad de Búsqueda de Personas Dadas por Desaparecidas; y la Jurisdicción Especial para la Paz.

1.5.1 Niveles del rol de terceros en el contexto colombiano

Desde la experiencia del Cinep/PPP como centro de mediación, se comprende el rol de terceros en una perspectiva más amplia que incluye el apoyo a una de las partes de las negociaciones, usualmente a las que tienen menor capacidad técnica en los temas abordados, con el propósito de equilibrar diferentes tipos de asimetrías. Para esto se realizan asesorías en diferentes momentos y niveles, por ejemplo, formación en las herramientas de diálogo o negociación; técnicas en comunicación o profundización en los temas que hacen parte de las agendas de los procesos; construcción participativa del análisis del conflicto; definición de los elementos del diseño y la preparación metodológica de las sesiones; estrategias de comunicación internas y externas, entre otros aspectos. Igualmente, en los procesos de diálogo se incluyen las labores de facilitación de los espacios teniendo en cuenta sus características particulares y diferencias con la negociación.

En particular, se pueden identificar tres niveles del rol de la mediación o la facilitación, los cuales se presentan en la tabla 3.

Tabla 3. Niveles del rol de terceros en la facilitación y la mediación

NIVEL	ROL DE TERCEROS	CARACTERÍSTICAS
1	Mediación	Tercero imparcial que asiste a las partes para llegar a un acuerdo mutuamente satisfactorio.
	Facilitación	Provisión de espacios de diálogo que se caracterizan por la participación multiactor.
2	Apoyo a la mediación	Asesoría técnica a los mediadores de un proceso para que cumplan su rol de manera exitosa.
	Apoyo a la facilitación	Asesoría técnica a los facilitadores de un proceso para que cumplan su rol de manera exitosa.
3	Apoyo al diálogo o la negociación des-de la perspectiva de una de las partes	Asesoría a una de las partes del diálogo o negociación, la cual puede incluir las siguientes acciones: • Formación temática. • Formación procesual. • Fortalecimiento metodológico. • Asesoría en función del proceso (no en la toma de decisiones). • Tender puentes. • Promover intercambios con experiencias exitosas. • Apoyar acciones de incidencia, para dinamizar los procesos. • Sistematización de la información. • Apoyo logístico.

Fuente: elaboración propia.

1.5.2 Otros roles de terceros

Existen otros roles de terceros, diferentes al de mediador o facilitador, que tienen importantes funciones en el marco de un proceso de diálogo o negociación. Es posible que un actor pueda jugar varios roles. En la experiencia del Cinep/PPP en el acompañamiento territorial se han identificado los que presenta la tabla 4.

Tabla 4. Roles de terceros diferentes a los de mediador o facilitador

ROL	FUNCIÓN
Promotor	Fomenta y promueve el encuentro e intercambio de los actores o las partes en conflicto. Realiza un importante trabajo de gestión y relacionamiento para crear las condiciones propicias para iniciar o reactivar un proceso.
Convocante	Convoca de manera formal a las sesiones de diálogo o negociación, lo que requiere credibilidad y capacidad de comunicación y relacionamiento con cada uno de los actores participantes. Exige tener en cuenta la logística para garantizar un adecuado espacio de reunión.
Observador	Acompaña sin intervenir, pero dadas las calidades del actor y su reconocimiento público, reviste de legitimidad el proceso a través del acompañamiento de las sesiones de diálogo o negociación.
Monitor y verificador	Realiza seguimiento a los compromisos y acuerdos buscando su cumplimiento.

ROL	FUNCIÓN
Financiador	Apoya con recursos económicos el desarrollo del proceso de transformación de conflictos, los cuales son necesarios para aspectos logísticos de las sesiones como el lugar de encuentro; la movilidad, alimentación y hospedaje de los participantes; así como la contratación de los equipos técnicos que se encargarán de la mediación, facilitación y asesorías particulares.
Asesores temáticos	Expertos en temas concretos de las agendas que requieran cierta profundidad. Contribuyen con información técnica que permite ampliar los alcances de las conversaciones a través de formaciones temáticas en momentos específicos de los procesos.
Asesores metodológicos	Expertos en procesos de transformación de conflictos que apoyan y retroalimentan el proceso de diálogo o negociación, especialmente en la construcción del diseño marco y la metodología particular de cada una de las sesiones.
Apoyos técnicos y logísticos	Enlaces territoriales que contribuyen a operativizar la apuesta metodológica. Pueden ser líderes y lideresas con alto nivel de legitimidad, reconocimiento e interlocución con las comunidades, pero también con capacidad de tomar cierta distancia de los conflictos y ser percibidos como imparciales.

Fuente: elaboración propia.

1.5.3 Práctica del rol de terceros en Colombia

En el contexto colombiano al rol de tercero se le pide servir de apoyo a las partes y al proceso para generar un ambiente de confianza; legitimar con su participación los avances, compromisos y acuerdos; y realizar seguimiento al cumplimiento de lo acordado. Es común que al rol de tercero se le denomine *garante*. Este papel está justificado en la profunda desconfianza hacia el otro, por tanto, los actores esperan que un tercero les garantice el desarrollo de un proceso de buena fe. El Cinep/PPP, ante las solicitudes de garantes, hace énfasis a las partes en que ellas son las únicas que pueden garantizar que se cumpla lo acordado.

En general, los términos mediación y mediador no son tan comunes y, por lo general, se usan en espacios especializados. Por ejemplo, en el marco de los sistemas de justicia a nivel municipal se encuentra la mediación comunitaria, la mediación escolar y la mediación intercultural como parte de los mecanismos de la justicia no formal y la justicia comunitaria que integra a un conjunto de actores voluntarios de convivencia para la resolución de conflictos ciudadanos. Estas son figuras donde terceros intervienen para ayudar a las partes a llegar a acuerdos y resolver conflictos de manera alternativa sin llegar a la justicia formal.

En espacios étnicos, principalmente en las comunidades indígenas, existen diferentes prácticas culturales cercanas al concepto de mediación para la resolución de conflictos. Una de ellas es la estrategia Círculo de la Palabra, utilizada por los Wayuu, población ubicada en su mayoría en el departamento de La Guajira. En esta, la reunión o asamblea es liderada por un intermediario denominado palabrero, quien orienta en la toma de decisiones para buscar la solución de conflictos entre clanes.

> El oficio de palabrero se requiere cuando se presenta la necesidad de pedir la mano de una joven en matrimonio, hurto, homicidio, agresión física con derramamiento de sangre, acceso carnal violento, ofensas verbales, solicitar

> compensación por daño en bien ajeno, entre otras. Entonces, cuando se presenta algún caso, las familias involucradas acuden al pütchipu para que dirija la negociación y se llegue a un acuerdo pacífico, pues de lo contrario desata un conflicto armado. El palabrero es reconocido por la comunidad y debe inspirar respeto entre quienes piden la compensación y quienes reciben el reclamo (Velásquez y Quintero, 2012, p. 113).

En el marco de los procesos de paz, en particular del Gobierno nacional con la extinta guerrilla de las Farc y el Eln, se ha privilegiado la negociación directa entre las partes sin utilizar la figura del mediador. Sin embargo, países como Cuba, Ecuador y Venezuela han servido de facilitadores logísticos y de sede de los encuentros. En general, en términos de recursos y ayuda técnica, el apoyo de la comunidad internacional ha jugado un papel importante. Igualmente, en la fase exploratoria se han necesitado personas clave percibidas como legítimas por las partes, que han prestado buenos oficios para abrir los canales de comunicación, mostrar la disposición de los actores para iniciar un nuevo proceso y concretar los primeros encuentros directos con los involucrados. En muchas ocasiones la Iglesia católica ha contribuido en esta función.

Así mismo se han identificado experiencias comunitarias locales y nacionales de intervención de terceros, que están relacionadas con mediaciones en el marco del conflicto armado colombiano. En particular, Delgado (2012) aborda ocho experiencias, cuatro locales —Consejo Regional Indígena del Cauca, Consejo Comunitario Mayor de la Acia, Asociación de Trabajadores Campesinos del Carare y la Asamblea Popular Constituyente de Micoahumado— y cuatro nacionales —Diócesis de Quibdó, Magangué, Socorro y San Gil, Tibú y Vélez; Asociación Colombiana de Familiares de la Fuerza Pública Retenidos y Liberados por Grupos Guerrilleros; Iglesia Menonita; y Colombianos y Colombianas por la Paz.

El mencionado autor encuentra que estos actores han intervenido en calidad de terceros a quienes se les reconoce como mediadores, aunque

también actúan desde una condición de víctimas y afectados por el conflicto armado:

> En el modelo propuesto por las experiencias que recoge el libro, la mediación es un proceso y a su vez un mecanismo de resolución de conflictos. No se centra en buscar acuerdos y entendimiento para la terminación del conflicto armado, sino en la búsqueda de alternativas frente a la problemática generada por este conflicto sobre los sectores involucrados en el mismo y la transformación del mismo. En él, quienes median no son terceros externos y lejanos, sino internos e involucrados, reconocidos y elegidos por sus comunidades o los colectivos que representan, con un mandato otorgado por las mismas, y no son propuestos o aceptados por los actores armados, dado que los mediadores de estas experiencias deciden intervenir sin pedir permiso a los grupos armados y en desarrollo de un derecho que consideran como propio (Delgado, 2012, p. 175).

En el marco de la conflictividad social, en el Paro Nacional del 2021, también denominado estallido social, se conocieron algunas experiencias de mediación. Una de ellas fue la iniciativa Mediación por Cali, espacio de carácter no formal integrado por académicos; líderes empresariales regionales; religiosos, ambientalistas, académicos, mujeres e integrantes de la Unión de Resistencia de Cali (URC); representantes de la Alcaldía de Cali, la Gobernación del Valle y el liderazgo del arzobispo de Cali. La iniciativa tenía como objetivo contribuir a la escucha y entendimiento de las razones del paro e impulsar un diálogo para encontrar alternativas y acciones transformadoras en el contexto de profunda confrontación que se vivía en ese momento:

> Algunos logros de este proceso: la propuesta de los corredores humanitarios, para que en diversos puntos de bloqueos se permitiera, primero el tránsito de heridos, enfermos y posteriormente de productos esenciales; escuchar directamente a algunos representantes de jóvenes de las primeras líneas, para entender sus razones, demandas y expectativas y posibilitar la propia

> labor de mediación; escuchar y dialogar con el Alcalde y miembros de su equipo de gobierno, sobre su propio análisis, propuestas y alternativas. Estos diálogos abrieron espacios para afinar respuestas frente a temas o asuntos más sentidos y críticos planteados por los representantes de la URC —educación, empleabilidad, comedores comunitarios y especialmente la protección y atención en derechos humanos— contribuyendo a algunas propuestas que la Alcaldía tradujo en medidas permanentes como el Programa Todos y Todas a Estudiar; también la mediación exitosa, entre la Minga y ciudadanos de Ciudad Jardín, ante los temores levantados por su llegada en el 19 de diciembre a Cali (Álvarez-Rodríguez, 2022, p. 8).

Para finalizar, podemos señalar que el rol de terceros en el contexto colombiano tiende a percibirse, en la práctica, como la intervención de un actor considerado legítimo, ya sea que haga parte del sistema de conflicto o externo a este, para apoyar a las partes en su resolución. Hay una profunda desconfianza en las relaciones de los actores territoriales debido a un contexto histórico atravesado por el conflicto armado, lo que lleva a demandar la función del garante para que se cumpla lo acordado, a pesar de la poca claridad de la función de este tercero en el proceso. A nivel de base social y comunitaria se han desarrollado capacidades para intervenir en conflictos tanto sociales como armados, sin embargo, han sido más producto de las circunstancias territoriales, aunque algunas comunidades étnicas las tienen integradas a sus prácticas culturales. Igualmente, el Estado ha promovido figuras de mediación como fórmula para la descongestión de los sistemas locales de justicia, sin embargo, estas se encuentran en proceso de arraigo social. Aunque el Estado termina siendo el actor principal de muchos conflictos, a su vez se le pide la intervención como tercero para gestionarlos, lo que conduce a la poca eficacia de la función que debe desempeñar.



1.5.4 Aspectos que hay que tener en cuenta para intervenir como terceros en Colombia

Sobre el ejercicio del rol de terceros mediadores o facilitadores es pertinente hacer claridad respecto a los procesos y principios que guían su accionar, con el objetivo de clarificar su horizonte ético y presentarlo de manera transparente a las partes, y, en general, a quienes están involucrados en los conflictos abordados. Esto contribuye a afianzar la percepción de imparcialidad y a fortalecer su legitimidad para cumplir con esta función. Por ejemplo, para el Cinep/PPP, optar por vías concertadas contribuye a prevenir violencias que vulneran derechos y generan daños a las personas y al tejido social, lo cual implica no impulsar ni acompañar acciones o procesos cuyo objetivo vaya en contra de la protección y promoción de la vida, la dignidad, los derechos humanos y la paz. Igualmente, previo a los espacios de interlocución, es importante identificar y reconocer los diferentes desequilibrios de poder entre los actores, para promover procesos más horizontales por medio del fortalecimiento de capacidades. En particular, es recomendable un especial cuidado con las comunidades excluidas y con las víctimas.

En la práctica, las organizaciones y actores que desempeñan el rol de terceros pueden llegar a tener algún nivel de cercanía con algunas de las partes en conflicto, lo que facilita la interlocución. Esto, en ambientes muy polarizados y de marcadas diferencias sociales, puede considerarse una fortaleza y una oportunidad para la generación de espacios de diálogo, negociación y mediación.

En contextos comunitarios, muchas veces las organizaciones y personas que pueden desempeñar el rol de terceros forman parte de las mismas comunidades o de las dinámicas territoriales en las que se encuentra inscrita la situación de conflictividad. Cuando están vinculados a la conflictividad actores empresariales o privados existen terceros con mayor grado de cercanía y capacidad de interlocución con ellos, que pueden

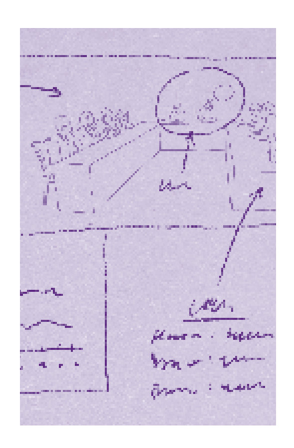
ayudar a aproximarlos a escenarios de DNM. Por otro lado, organizaciones de la sociedad civil —asociaciones, organizaciones no gubernamentales, centros de pensamiento, sectores eclesiales— que sostienen relaciones de permanencia en el acompañamiento y la defensa de derechos de comunidades y de la ciudadanía, gozan de un mayor grado de confianza a la hora de contribuir a su acercamiento e interlocución en escenarios de transformación de conflictos.

Así pues, el criterio de "imparcialidad", relacionado directamente con la confianza y aceptación de todas las partes de un conflicto por el trato equilibrado y justo que se espera de los terceros, no es algo de lo que estos dispongan como punto de partida, sino que deben construir y que está muy vinculado a la idea de *legitimidad*, entendida como el reconocimiento a su capacidad, su trayectoria, su facultad técnica y metodológica para diseñar de manera conjunta con los actores los procesos de diálogo o negociación y acompañarlos en todo su recorrido.

En la tabla 5 presentamos algunos procesos que el Cinep/PPP ha venido desarrollando para garantizar la interlocución y confianza entre los diferentes actores que participan de un proceso de diálogo o negociación, los cuales pueden ser de utilidad para otros actores que desempeñen un rol de tercero.



Tabla 5. Procesos desarrollados por el Cinep/PPP para garantizar la interlocución y confianza en procesos de diálogo o negociación



SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS DE DNM

La organización de la información relacionada con las experiencias y procesos resulta vital para identificar retos y aprendizajes, fortalecer la posibilidad de seguimiento, realizar ajustes que se requieran y orientar el desarrollo de nuevas acciones.

CONSTRUCCIÓN DE INFORMACIÓN TÉCNICA RIGUROSA

En ocasiones los conflictos sociales se intensifican por interpretaciones o apreciaciones subjetivas de las partes. En esta dirección, el contar con información procesada de manera técnica y rigurosa permite no solo orientar los diálogos y tomar decisiones, sino que constituye un elemento fundamental para la elaboración de diagnósticos estratégicos a partir de los cuales poder entender causas, identificar actores y necesidades de cara al abordaje de la conflictividad, y elaborar propuestas informadas que pueden ayudar a dinamizar los espacios de DNM.



FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

El fortalecimiento de capacidades para el desarrollo de un espacio de DNM puede ser visto en dos niveles:

1. Las necesidades de los actores en materia de comprensión tanto de la situación conflictiva como de sus interlocutores, y la preparación y fortalecimiento de sus capacidades para un diálogo que posibilite tanto el encuentro como condiciones más equilibradas para la gestión colectiva del conflicto.
2. Las necesidades de formación a las partes en conflicto que no han desarrollado actividades formales de mediación y que tienen dudas e inseguridades frente a lo que significa su participación en estos procesos o requieren apoyo en temas específicos.

El fortalecimiento de capacidades, entonces, brinda mayores condiciones de entendimiento frente a las causas que originan la conflictividad social, y genera aptitudes para la gestión y la mediación en aras del impulso, participación y sostenibilidad de los procesos de DNM en contextos territoriales.



APOYO Y ASESORÍA EN METODOLOGÍAS

El desarrollo y adecuación de metodologías adaptadas a la conflictividad social y a los contextos territoriales en los que esta se presenta resultan de suma importancia para dinamizar escenarios de DNM y fortalecer la legitimidad de terceros frente a los actores.

Fuente: elaboración propia.

Los anteriores procesos dejan en evidencia la necesidad de fortalecer capacidades para la mediación, e incluso de privilegiar la articulación de actores que desarrollan estos roles de terceros, en aras de potencializar esfuerzos desde capacidades diferenciales para favorecer las estrategias de diálogo como herramienta para tramitar y transformar conflictividades sociales.




EFECTOS
FACTOR PRINCIPAL
CAUSAS



PARTE II



Diseño de procesos

En esta parte presentamos cuatro fases para el diseño y puesta en práctica de procesos estructurados de transformación de conflictos mediante el diálogo y la negociación, las cuales no son necesariamente lineales: i) exploración, ii) preparación y construcción del diseño, iii) desarrollo, y iv) implementación de acuerdos y seguimiento. En la exploración se evalúa la pertinencia de iniciar o no un nuevo proceso con base en el análisis del conflicto, el cual se actualizará durante todas las fases, para lo cual proponemos aplicar el modelo ACCP (actores, contenido, contexto y proceso) y presentamos diferentes herramientas que pueden ser usadas en su desarrollo. En la preparación y construcción del diseño se elabora un plan con los pasos a seguir para llevar a la práctica el diálogo o la negociación, respondiendo a las preguntas claves para tal fin: por qué, quién y cómo. En el desarrollo se ejecuta el plan para la transformación del conflicto, dividido en sesiones iniciales, intermedias y finales para la construcción de acuerdos. Finalmente, está la implementación de acuerdos y seguimiento, tanto del proceso mismo como de la ejecución de lo acordado.

2.1 Exploración

2.1.1 Análisis del conflicto

Como señalamos en la primera parte, el conflicto se entiende como una interacción entre dos o más individuos o grupos que tienen objetivos incompatibles y, por tanto, están en contradicción. Además, los actores o partes sienten frustración al no poder alcanzar un acuerdo que satisfaga sus necesidades e intereses (Galtung, 2000). Por tanto, este análisis

es un proceso estructurado que busca entender cómo interactúan los diferentes elementos de un conflicto particular: actores involucrados, contexto e historia, temas o contenido y experiencias previas de diálogo y negociación que lo han abordado. El análisis es importante para todo el desarrollo del proceso tanto en la construcción como en la adaptación del diseño, por tanto, se debe actualizar de manera periódica teniendo en cuenta que los conflictos son dinámicos.

El análisis del conflicto es útil para identificar y reflexionar colectivamente sobre aspectos fundamentales que permitan decidir la madurez, viabilidad y pertinencia de iniciar o no un nuevo proceso de diálogo o negociación (gráfica 1). Por ejemplo, uno de estos aspectos es el grado de violencia vinculado con el conflicto. Galtung (2016) propone una clasificación de las violencias en tres tipos: violencia directa, violencia estructural y violencia cultural. La primera es la más evidente, pues opera como un suceso concreto, el principal ejemplo es la muerte. La segunda es un proceso que tiene como eje la explotación debido a las estructuras que benefician a un grupo sobre otro. La tercera son todos los aspectos que justifican las dos primeras violencias.

Otro aspecto importante de identificar es el nivel de desconfianza en el relacionamiento de los actores. Si existe un nivel de prejuicios y estigmatización mutua, tan alta que se refleje en sentimientos de odio hacia la diferencia, habrá que revisar si un proceso de diálogo o negociación es la mejor opción para intervenir o hay necesidad de acudir a otros métodos que promuevan unas bases mínimas para la construcción de convivencia y reconciliación.

La organización y capacidad interna de los actores es otro aspecto fundamental identificable en el análisis, teniendo en cuenta que se trata de conflictos sociales en los cuales, en su mayoría, están involucrados grupos e instituciones y, por tanto, se requiere que puedan i) responder a las demandas técnicas y operativas que implica un proceso de diálogo o negociación, ii) construir consensos internos para estar en capacidad de tomar decisiones

conjuntas, y iii) asumir e implementar los compromisos o acuerdos alcanzados, en particular, en la negociación. Finalmente, en el análisis del conflicto es primordial identificar y examinar los diferentes desequilibrios de poder existentes entre los actores, con la intención de equilibrar asimetrías para el desarrollo de procesos más balanceados y sostenibles (gráfica 1).

Gráfica 1. Aspectos fundamentales sobre los que se reflexiona en el análisis del conflicto



Fuente: elaboración propia basada en swisspeace (2021, diap. 10).

2.1.2 Modelo ACCP

Una metodología que puede ser muy útil para el diseño de procesos es el modelo ACCP, el cual permite organizar la información y realizar una investigación preliminar con base en cuatro categorías: actores, contenido, contexto y proceso. De acuerdo con el proceso de exploración y acercamiento al conflicto estas no necesariamente se tienen que abordar de manera secuencial, se pueden trabajar de forma paralela para tener un panorama general de la situación en menor tiempo (Frazer y Ghettas, 2013). Si bien el análisis del conflicto es uno de los primeros pasos e insumo importante para el diseño de un proceso, este se revisará y ajustará

periódicamente a lo largo de las fases de exploración; diseño; desarrollo del proceso; implementación de acuerdos y seguimiento. A continuación se exponen las cuatro categorías del modelo ACCP.

2.1.2.1 Actores

La categoría actores se refiere a quienes de manera directa o indirecta están involucrados en el conflicto y posteriormente deben o no hacer parte del proceso. En el contexto colombiano esta categoría aplica a individuos, grupos o instituciones de carácter social, comunitario, estatal o privado. Igualmente, en el marco de los conflictos sociales territoriales, es importante identificar la presencia o no de actores armados (gráfica 2). Una vez identificados estos actores se caracterizan aspectos como la organización interna y la forma de tomar decisiones, los liderazgos más visibles y el grado de representatividad, sus posturas respecto al conflicto, su apoyo u oposición a un nuevo proceso y las relaciones con los otros actores que hacen parte del conflicto (gráfica 3).

Gráfica 2. Tipos de actores involucrados en los conflictos sociales

ACTORES
Principales y secundarios
Individuos
Grupos
Instituciones
Sociales
Comunitarios
Privados
Estatales
Armados

Fuente: elaboración propia basada en Herbert (2017, p. 14).

Gráfica 3. Aspectos para la caracterización de los actores

Liderazgos más visibles
Relaciones con actores
Representatividad
Promotores u opositores a un proceso
Posturas frente al conflicto
Forma para tomar decisiones
Organización interna

Fuente: elaboración propia basada en Herbert (2017, p. 14).

Hay otros aspectos importantes de identificar por cuanto permiten dar mayor profundidad al análisis de los actores, tales como: i) los recursos, apoyos, grado de poder que tienen y cómo lo ejercen; ii) los incentivos y desincentivos para no abordar el conflicto o impulsar rutas de resolución e implementación; iii) la existencia de individuos o grupos que tienen interés en sabotear un eventual proceso de diálogo o negociación porque se benefician de la continuidad del conflicto y serán afectados negativamente si este es resuelto o transformado —usualmente estos se conocen como divisores—; iv) las capacidades existentes en el territorio para la transformación de conflictos, esto es, los actores, instituciones o relaciones que reducen tensiones y promueven la paz, la colaboración y la confianza —estos se conocen como conectores—; y v) el grado de balance de la relación entre los actores, es decir, en el marco del conflicto quiénes se considera que están ganando y quiénes perdiendo (Herbert, 2017).

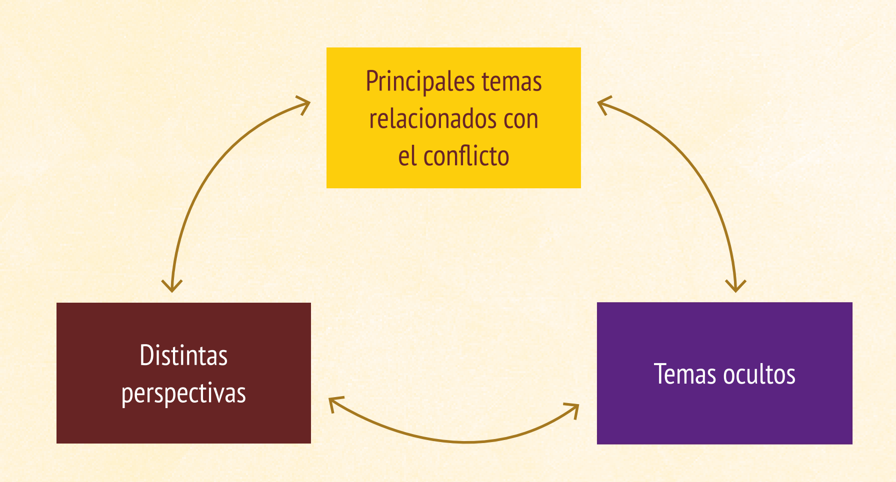
2.1.2.2 Contenido

Una vez examinados los actores de manera articulada, la categoría *contenido* aborda los principales temas relacionados con el conflicto, en qué consisten y cuáles pueden ser discutidos en un proceso de diálogo o negociación para, con base en ello, proceder a la construcción de la agenda. Implica no solo comprender los temas evidentes, sino aquellos que no son visibles pero hacen parte estructural del conflicto. Un ejercicio muy importante será distinguir las distintas perspectivas que tienen los actores sobre los asuntos identificados, lo cual conlleva una profundización gradual, primero, en las posiciones —lo que las partes expresan públicamente que quieren—; segundo, en los intereses —lo que realmente quieren, lo cual muchas veces no es mencionado abiertamente—; y, tercero, las necesidades —lo que requieren o deberían tener (gráficas 4 y 5).

Para la definición del objetivo del proceso e identificar posibles entradas para intervenir en el conflicto será fundamental distinguir entre los principales factores de este, sus causas y efectos o síntomas. Los factores están relacionados con temas, problemas o aspectos claves del conflicto. Las causas se refieren a los elementos que le dieron origen y que pueden ser estructurales o de carácter sistémico, presentadas en un mediano o largo plazo e integradas de manera profunda en normas y estructuras; o causas próximas, es decir, situaciones recientes que han acentuado el conflicto pero que pueden ser cambiadas de manera más rápida (Herbert, 2017). Los efectos o síntomas son las consecuencias producto de la dinámica conflictiva.

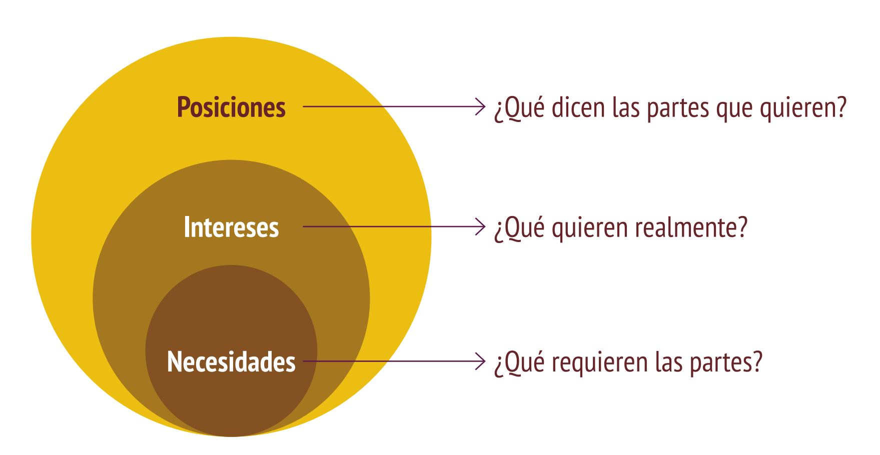
Una vez identificados los principales aspectos del conflicto, sus causas y efectos o síntomas, es importante profundizar en la relación de estos elementos. Por ejemplo, cómo los factores refuerzan o debilitan las causas del conflicto, cuáles son los principales desencadenantes del conflicto y qué otros escenarios se podrían desarrollar en el futuro (Herbert, 2017).

Gráfica 4. Principales aspectos del contenido del conflicto



Fuente: elaboración propia basada en Frazer y Ghettas (2013, p. 9).

Gráfica 5. Análisis de las posiciones, intereses y necesidades de los actores.



Fuente: elaboración propia basada en Herbert (2017, p. 15).

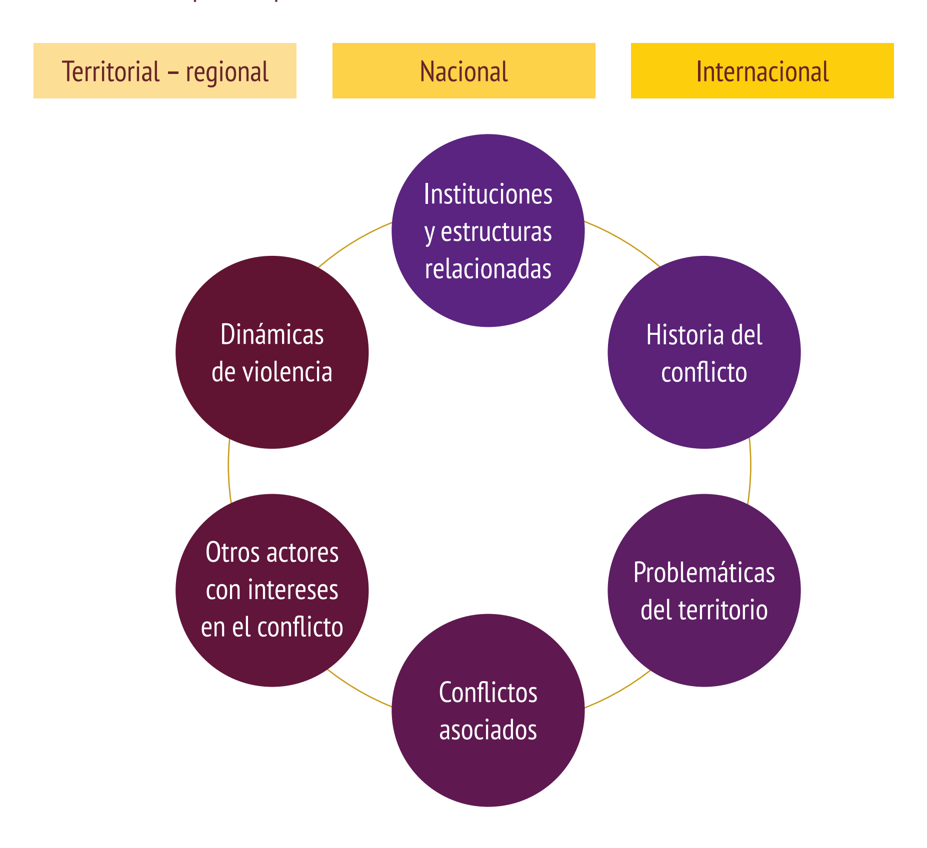
2.1.2.3 Contexto

El contexto se puede entender como el ambiente local, regional, nacional o internacional donde el conflicto tiene lugar. En esta categoría del modelo ACCP se indaga sobre cómo los actores, el contenido y el proceso se relacionan con instituciones y estructuras políticas, económicas y sociales de los niveles mencionados. También se hace referencia a la historia del conflicto y los principales hitos que se han dado en su desarrollo (Herbert, 2017; Frazer y Ghettas, 2013). En los conflictos territoriales es importante indagar por las problemáticas que pueden influir, conflictos asociados y otros actores de carácter externo que pueden tener interés en el tema o problema. Finalmente, la dinámica de violencia y las condiciones de seguridad son otro aspecto de importancia para tener en cuenta (gráfica 6).

El contexto puede determinarse desde una lectura externa, por ejemplo, un tercero facilitador o mediador que asesora el diseño del proceso, y desde la mirada y percepción de los actores involucrados.



Gráfica 6. Principales aspectos del contexto del conflicto



Fuente: elaboración propia basada en Frazer y Ghettas (2013, p. 9).

2.1.2.4 Proceso

Como el objetivo del análisis del conflicto es determinar las condiciones para iniciar o no el proceso de resolución o transformación, en esta categoría del modelo ACCP se identifica si se han llevado a cabo procesos previos o paralelos y se indaga por las visiones de los actores, los principales desafíos y la conexión con el nuevo intento (gráfica 7).

Gráfica 7. Principales aspectos de los procesos previos o paralelos

Fuente: elaboración propia.

2.1.3 Documento de prediseño

Con base en el análisis realizado bajo la metodología ACCP se recomienda construir un documento de prediseño, una propuesta exploratoria que contiene un esquema inicial con la delimitación del conflicto y la definición de la hipótesis de cambio, los objetivos, los participantes, y el lugar y frecuencia de los encuentros. Se debe buscar su retroalimentación y ajuste por medio de consultas en el territorio con los actores involucrados. Se recomienda conformar un equipo metodológico que impulse el nuevo proceso, lidere la construcción del documento exploratorio y revise y prepare aspectos como los recursos y las herramientas necesarias para su desarrollo.

- *Delimitación del conflicto:* presenta una síntesis de cuál es el conflicto que se pretende abordar, cuáles son los temas principales y secundarios, y quiénes son los actores claves que harían parte del proceso.

- Hipótesis de cambio: es la relación y explicación lógica de cómo el proceso de diálogo o negociación que se va a impulsar tiene un

efecto directo en la problemática del conflicto. En este sentido, se identifica cuál sería el cambio generado.

- *Objetivo del proceso:* constituye el punto inicial para elaborar el diseño de un proceso de transformación de conflictos. En este se define, de manera concertada entre los actores involucrados, la intención y finalidad del proceso, teniendo claros los alcances para no crear falsas expectativas. Debe estar enfocado en las cuestiones específicas o en los contextos problemáticos.

- *Participantes y roles:* se realiza una primera propuesta general de quiénes harían parte de los espacios de diálogo o negociación, cómo estaría compuesta cada delegación de dialogantes o negociadores, quiénes serían los terceros acompañantes y cuál sería su posible rol en el proceso.

- *Lugar y frecuencia:* se acuerda el lugar de los primeros encuentros, el cual debe ser percibido como seguro y neutral para todos los actores. Igualmente, se debe acordar cada cuánto serán las primeras reuniones, teniendo en cuenta las agendas para garantizar una participación efectiva.

Con el análisis del conflicto y el prediseño del proceso de diálogo o negociación que se busca promover culmina la fase exploratoria y se da entrada a la fase preparatoria y de diseño, en la que estos insumos serán fundamentales para su avance.

2.1.4 Herramientas para el análisis del conflicto

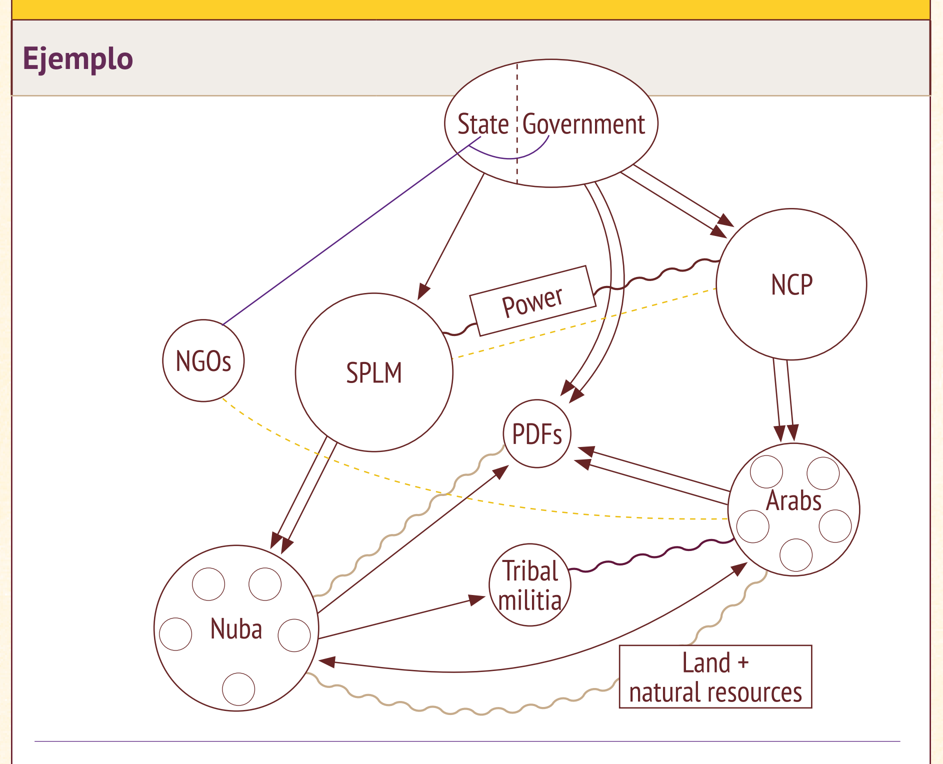
Estas posibilitan un mejor entendimiento de este tipo de escenarios, ya que permiten abordarlos de manera más profunda y compleja. En la tabla 6 se presentan algunas de estas herramientas.

Tabla 6. Herramientas para el análisis del conflicto

MAPEO DE ACTORES Y RELACIONES	
¿Qué busca?	**¿Para qué sirve?**
Representar, de manera gráfica, la relación de poder de una parte con la otra y la posición que cada una ocupa con respecto al conflicto.	Con esta herramienta se precisan: • El espectro de actores (visibles e invisibles). • Los roles de cada uno en el conflicto. • El nivel de poder. • Los tipos de relaciones entre estos. • Los temas que causan tensión. Además, este ejercicio genera un espacio para el intercambio de percepciones y experiencias de los y las participantes.
¿Cómo se hace?	
De acuerdo con swisspeace (s.f.), la metodología recomendada es: 1. Identificar a los actores (locales, regionales, nacionales o globales). 2. Escribir sus nombres en tarjetas cuyo tamaño sea proporcional a su poder (a mayor poder, mayor tamaño de la tarjeta). 3. Poner las tarjetas en un espacio común y discutir la relación de poder (cercana, muy buena, de tensión/conflictiva o rota), de acuerdo con estas convenciones: 4. Pegar las tarjetas en un papel grande y señalar las relaciones determinadas con anterioridad. 5. Analizar el mapa construido y, a partir de este, propiciar una discusión que apunte al aprendizaje de los participantes.	

MAPEO DE ACTORES Y RELACIONES

Ejemplo



CONVENCIONES

- **Línea recta:** buena relación
- **Línea doble:** relación muy cercana, alianza
- **Línea discontinua:** relación débil, informal o intermitente
- **Flecha:** influencia, jerarquía
- **Línea en zigzag:** mala relación, conflicto
- **Línea cortada:** relación interrumpida
- **Sin línea:** ninguna relación
- **Rectángulos:** tema o factores conflictivos

Fuente: swisspeace. (s.f., p. 4).

IDENTIFICACIÓN DE POSICIONES, INTERESES Y NECESIDADES

¿Qué busca?	¿Para qué sirve?
Establecer unas bases primigenias para un eventual proceso de diálogo o negociación entre las partes.	A partir del mapeo de actores, esta herramienta sirve para determinar cuáles actores deben ser incluidos en el proceso y cuáles no.

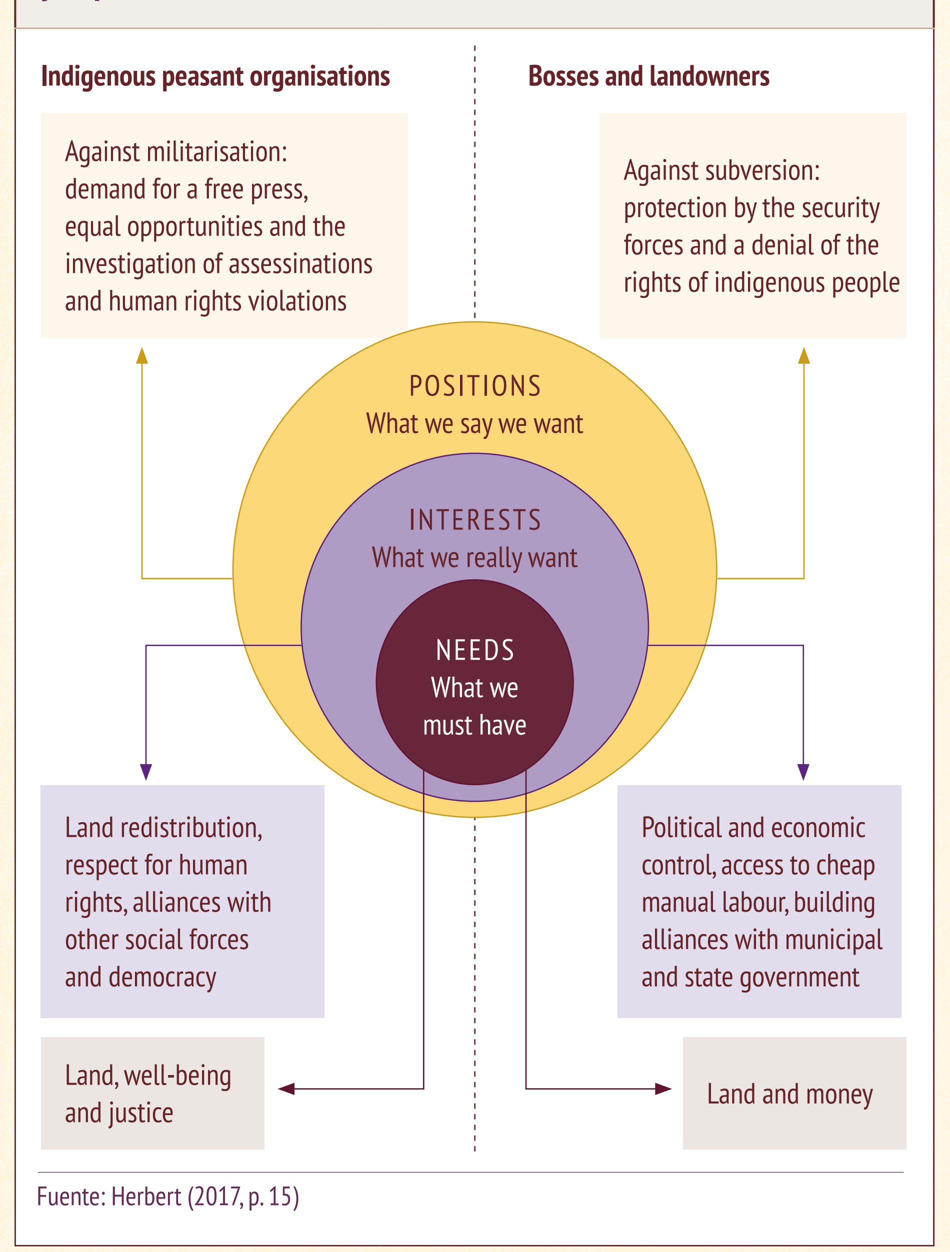
¿Cómo se hace?

Se construye una matriz o un diagrama de cebolla que responda las siguientes preguntas, de acuerdo con los actores:

- ¿Cuáles son las posiciones (lo que se dice que se quiere)?
- ¿Cuáles son los intereses (lo que realmente se quiere)?
- ¿Cuáles son las necesidades (qué debemos tener)?

IDENTIFICACIÓN DE POSICIONES, INTERESES Y NECESIDADES

Ejemplo



Fuente: Herbert (2017, p. 15)

ÁRBOL DE CONFLICTOS

¿Qué busca?	¿Para qué sirve?
Teniendo en cuenta un potencial escenario de diálogo, esta herramienta ayuda a identificar la causa principal del conflicto y el problema que se va a tratar.	Esta herramienta sirve para precisar: • Factores de un conflicto (causas, problemas y efectos). • Puntos de entrada para las actividades de transformación del conflicto. Además, facilita las discusiones entre las partes interesadas y el equipo del programa.

¿Cómo se hace?

De acuerdo con swisspeace (s.f.), la metodología recomendada es:

1. Identificar los factores principales (temas, problemas, cuestiones claves) y ubicarlos, uno por uno, en el tronco del árbol.
2. Identificar las causas del conflicto (por qué se dio) y escribirlas en las raíces del árbol.
3. Identificar los efectos o síntomas (consecuencias) del conflicto que afectan mayoritariamente a las partes involucradas y ubicarlas en las ramas del árbol.
4. Discutir, de manera grupal, las relaciones entre factores, causas, efectos y síntomas.

ÁRBOL DE CONFLICTOS

Ejemplo

Efectos/síntomas del conflicto (“ramas”)

____

____

____

____

____

Factor principal (“tronco”)

1. ______________________________

(2.) ______________________________

(3.) ______________________________

Causas estructurales (“raíces”)

____

____

____

____

____

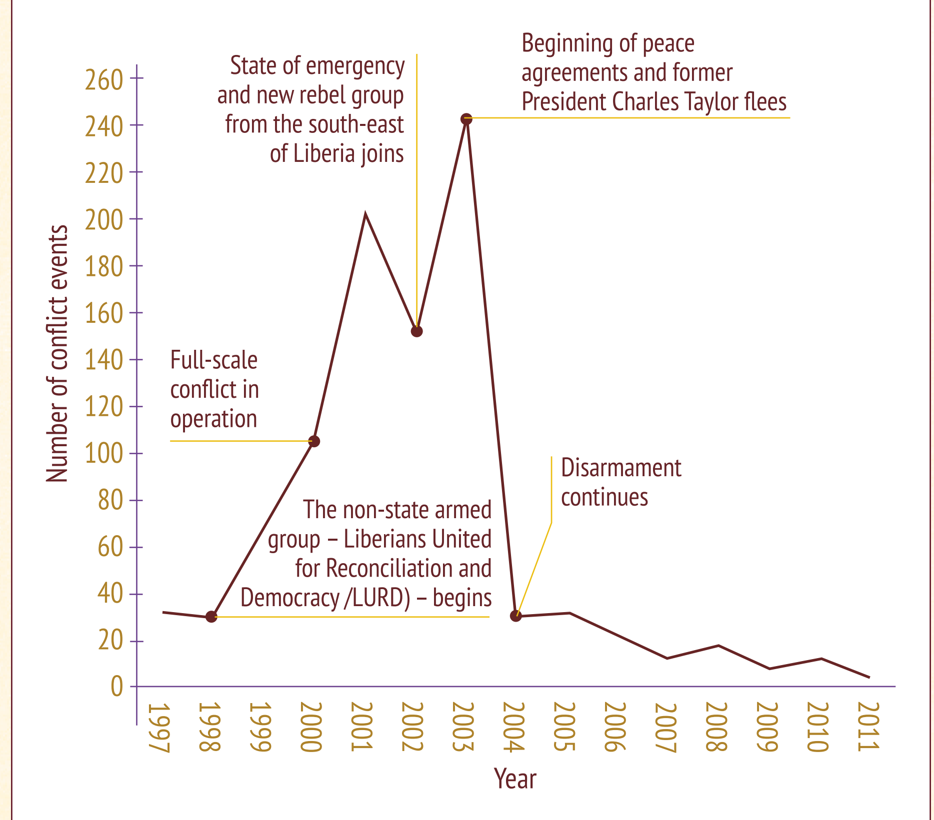
Fuente: swisspeace
(s.f., p. 3).

LÍNEA DEL TIEMPO	
¿Qué busca?	**¿Para qué sirve?**
Busca construir una cronología de los hechos que hacen parte de la conflictividad para rastrear sus momentos (escalada, estancamiento y/o desescalamiento).	Este análisis temporal permite entender: • Cuáles son las tendencias actuales del conflicto. • Cuáles, si los hay, son los cambios recientes en el comportamiento. • Qué propicia o genera el conflicto. • Cuáles son las causas directas del conflicto.
¿Cómo se hace?	
Esta herramienta sirve para reconstruir el perfil de la situación conflictiva. Se recomienda hacer las siguientes preguntas: 1. ¿Existe una historia del conflicto? (preguntar por actos que atenten contra la integridad de los actores; concentrarse en cuántas y cuáles personas han sido afectadas, qué repertorios de violencia son utilizados, dónde y cuándo han tenido lugar). 2. ¿Cuáles estructuras políticas, económicas o sociales le han dado forma al conflicto? (elecciones, reformas, medidas económicas, grupos sociales, condiciones demográficas, etc.).	

LÍNEA DEL TIEMPO

Ejemplo

Con el objetivo de, además de construir la cronología, poder analizarla, se recomienda hacer uso de un gráfico como el que se muestra a continuación:



Fuente: Herbert (2017, p. 12).

Teniendo en cuenta la particularidad de cada contexto, la línea de tiempo puede ser construida de manera más tradicional (una línea que agrupe los hechos en orden temporal).

CONECTORES Y DIVISORES	
¿Qué busca?	**¿Para qué sirve?**
Busca comprender qué factores dividen o unen a las personas involucradas en una situación de conflictividad, con el objetivo de evitar que se desencadenen impactos negativos en su entorno como producto de las intervenciones de diálogo social.	Esta herramienta sirve para identificar elementos (divisores y conectores) que: • Contribuyen a las tensiones. • Dividen a las personas. • Generan desequilibrios. • Elementos y capacidades que pueden ayudar a reducir la polarización.
¿Cómo se hace?	
De acuerdo con swisspeace (s.f.), la metodología a seguir es: 1. Identificar los conectores y divisores haciendo uso de la pregunta: **¿Qué conecta o divide a la gente?** Con base en las respuestas a la pregunta anterior, discutir: 1. ¿Por qué estos elementos son considerados como conectores o divisores? 2. ¿Cuáles son las conclusiones de este análisis? 3. ¿Qué hemos aprendido?	

CONECTORES Y DIVISORES

Ejemplo

Se recomienda hacer uso de una matriz muy simple de dos columnas, en la que una agrupe a los conectores y, la otra, a los divisores.

Visualmente ayuda a construir una comparación completa de ambos, lo que enriquece el análisis.

Además, este carácter de simplicidad la convierte en una herramienta propicia para ser adaptada a contextos complejos y diversos.

CONECTORES	DIVISORES

ANÁLISIS DOFA	
¿Qué busca?	**¿Para qué sirve?**
Tiene el objetivo de evaluar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que puede tener un determinado escenario de transformación de conflictos.	Esta herramienta tiene la capacidad de ayudar a sopesar los aspectos favorables y desfavorables de un determinado curso de acción o estrategia dentro del contexto de la transformación de conflictividades.
¿Cómo se hace?	
De acuerdo con swisspeace (s.f.), la metodología recomendada es: 1. Identificar un objeto y someterlo al análisis DOFA. 2. Identificar las implicaciones favorables y desfavorables de este en el ámbito interno. 3. Identificar las implicaciones favorables y desfavorables de este en el ámbito externo. 4. Diligenciar la información en la matriz y analizarla.	

ANÁLISIS DOFA

Ejemplo

Objeto de análisis: Suiza contribuye a la transformación de conflictos en Nicaragua.

	FAVORABLE	DESFAVORABLE
INTERNO	**Fortalezas** ¿Qué capacidades y recursos importantes tiene Suiza para cumplir el objetivo? ¿Qué hace mejor la Oficina? ¿Cuáles son los éxitos más importantes?	**Debilidades** ¿Qué capacidades y recursos hacen falta para cumplir el objetivo? ¿Qué se podría mejorar?
EXTERNO	**Oportunidades** ¿De qué dinámicas y desarrollos se pueden tomar ventaja para cumplir el objetivo? ¿Qué oportunidades nos presenta el contexto local, nacional e internacional?	**Amenazas** ¿Qué factores y desarrollos externos pueden afectar de manera negativa nuestro objetivo?

Fuente: swisspeace (s.f., p. 8).

ANÁLISIS DE NIVELES POTENCIALES DE CAMBIO

¿Qué busca?	¿Para qué sirve?
Identificar las causas multidimensionales del conflicto (estructural y cultural, instituciones formales y no formales, normas sociales, relaciones intergrupales y actitudes personales) desde una perspectiva que se concentra en lo que debe cambiar y cuáles estrategias son necesarias para lograrlo.	Esta herramienta sirve para: • Identificar factores en múltiples niveles antes de decidir dónde y cómo promover el cambio. • Diferenciar factores del conflicto que tienen mayor o menor dificultad para cambiar. • Brindar una base para construir objetivos que propendan por el cambio y las estrategias que lo propicien.

¿Cómo se hace?

La aplicación de esta herramienta conlleva los siguientes pasos:

1. Dibujar una matriz grande que incluya en la columna de la izquierda las siguientes categorías: factores individuales; relaciones individuales; relaciones grupales y normas sociales; instituciones formales y no formales; estructuras sociales, políticas y culturales.
2. Explicar las categorías a los participantes.
3. Identificar los cambios necesarios, diferenciándolos por prioridad.
4. Discutir las posibles alternativas para posibilitar el cambio necesario.
5. Identificar las capacidades que se tienen para actuar sobre esos cambios y cuáles serían las implicaciones de este potencial accionar.

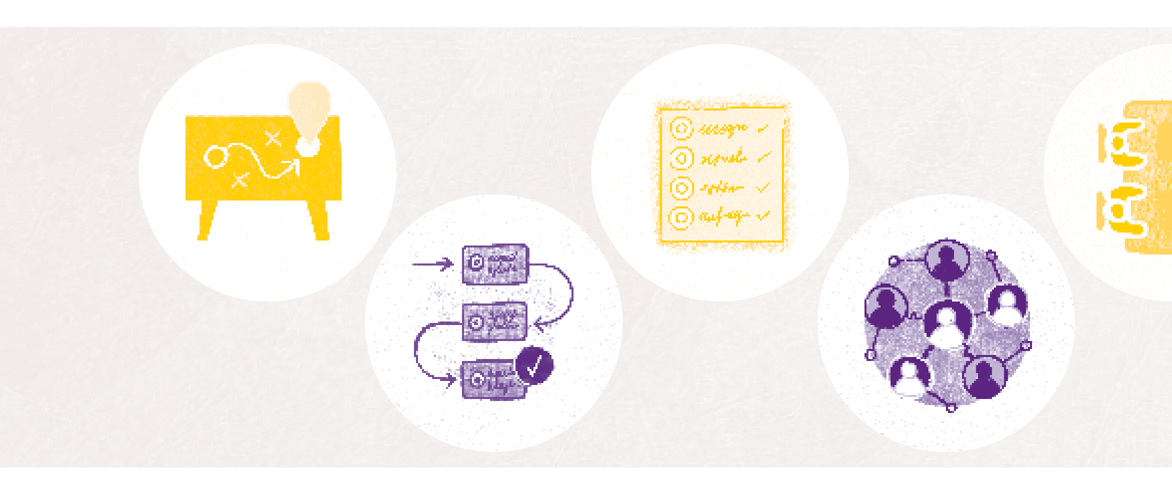
ANÁLISIS DE NIVELES POTENCIALES DE CAMBIO

Ejemplo

Table for looking at levels of potential change

Factors at different levels	Changes needed	Potential approach(es)
Individual/Personal Factors: What attitudes, behaviors, perecptions, and skills do people have that feed into conflicts or reduce them? What evidence do we have?		
Individual Relationships: What are patterns of individual interaction across group lines? Where do people interact/not? Are there friendships among individuals in different groups? How strong are such relationships? How do leaders at various levels of society relate to larger groups of citizens? What are the points of interaction?		
Group Relationships & Social Norms: How do different groups in society relate to each other? Are there deep divisions—and, if so, along what lines? Are there links or tensions at the leadership level? What social norms support conflict or mitigate it? How are people organized or mobilized? What is the degree of polarization / alienation across groups?		
Institutions (formal and informal): How do schools / universities, police, armed forces, justice system, transport, government administration, banks / finance and other institions function—and how do they influence conflict? What are the informal mechanisms at the community level, such as local dispute resolution processes? How does leadership function within institutions?		
Deep Social, Political and Economic Structures and Culture: How does the economy work? Who gains and who loses? What are the social structures of inclusion / tolerance, exclusion / prejudice? How does governance work—on paper and in practice? What cultural beliefs and practices aggravate or diminish conflict?		

Fuente: swisspeace (s.f., p. 8).



2.2 Preparación y construcción del diseño

El diseño del proceso de diálogo o de negociación se puede entender como "la elaboración, adaptación y comunicación de un plan para un proceso adaptado al conflicto/problema específico" (swisspeace, 2021, diap. 6)[5]. Se parte de un enfoque estructurado que busca construir un marco dentro del cual los dialogantes o partes de una negociación interactuarán en el desarrollo de las sesiones de encuentro y la implementación de los acuerdos. No es un formato rígido, sino que de manera flexible se puede ajustar cuando sea necesario, en especial, durante el desarrollo del proceso. Se toman como insumos principales el análisis del conflicto y el prediseño del proceso, elaborados en la etapa de exploración, para validarlos y profundizar en estos de manera participativa, con la intención de construir un codiseño donde todos los actores se sientan identificados y permitir la sostenibilidad durante su puesta en práctica.

Si bien en la etapa exploratoria el prediseño del proceso puede ser liderado y elaborado por el tercero mediador o facilitador, o un equipo promotor

5 Basada en una entrevista con Julian T. Hottinger



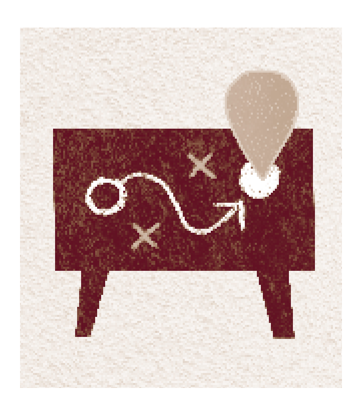
del proceso, en el diseño deben estar involucradas las partes o dialogantes, ya sea mediante un espacio de formación y construcción conjunta del diseño, o por medio de consultas particulares a través de una "diplomacia itinerante" o retroalimentación de los actores sobre un borrador de la propuesta. Es decir, el mismo proceso de preparación y diseño ya tiene un enfoque de diálogo en el cual se hace partícipes a los otros, se amplía la base de información y se permite que surja el sentido de pertenencia y responsabilidad con el proceso entre las partes interesadas, y que este se perciba legítimo, justo y valioso (Pruitt y Thomas, 2008).

Así como el prediseño se sintetiza en un documento preliminar, el diseño —como continuidad de ese primer ejercicio—, se compendia en un documento completo denominado "nota conceptual" o "propuesta del proceso", que contiene tanto el esquema inicial construido en la fase exploratoria como el ¿por qué?, el ¿quién? y el ¿cómo? del proceso, preguntas clave que ayudarán a organizar los principales elementos del diseño establecidos de manera concertada. La primera hace referencia a los objetivos, la segunda a los participantes y la tercera al esquema de interacción.

Nota conceptual o
Propuesta del proceso

2.2.1 ¿Por qué?

Lo primero es definir los objetivos o propósitos del diálogo o negociación, es decir, la visión futura que se quiere alcanzar por medio de acciones coordinadas en el presente. Los objetivos deben responder al contexto conflictivo que se pretende abordar. De manera conjunta con los actores participantes se formulan objetivos de resultado, objetivos de proceso (iniciales e intermedios) y objetivos en el contexto. A continuación abordamos cada uno de estos, de acuerdo con lo planteado por Pruitt y Thomas (2008):



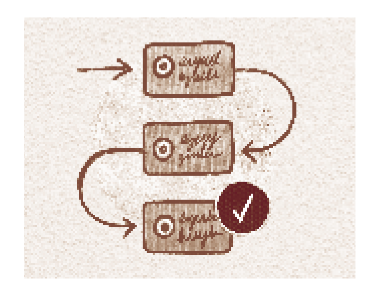
Objetivos de resultado

Se comprenden como el impacto específico del diálogo o la negociación, por lo tanto, se describen los cambios efectivos que se presentan cuando el objetivo es logrado. Pueden ser productos tangibles o intangibles, los cuales se podrían medir con indicadores concretos.

Objetivos iniciales de proceso

Son unas condiciones mínimas que se deben alcanzar para consolidar una base sólida de este. Por ejemplo, organizar un equipo promotor; construcción de un espacio seguro; aumento de la confianza, la apropiación y responsabilidad de los participantes, entre otros.

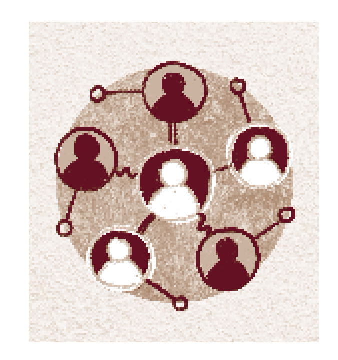




Objetivos intermedios de proceso

Son aquellos que surgen de acuerdo con necesidades coyunturales para dar sostenibilidad y continuidad al proceso.

Objetivos en el contexto



Corresponden a los cambios que el diálogo o la negociación podrían lograr en el contexto sociopolítico en el cual tienen lugar, es decir, impactos en los factores relacionados con la problemática o el conflicto que se encuentran en un nivel más amplio.

Los objetivos formulados deben ser realmente alcanzables, teniendo cuidado de no crear falsas expectativas entre los participantes. Igualmente, hay que tener claro que el proceso en sí no es el objetivo, sino el medio para alcanzar los cambios deseados. También es importante tener en cuenta que se definirán los objetivos de cada uno de los espacios de diálogo, los cuales estarán orientados a los objetivos del proceso.



2.2.2 ¿Quiénes?

Luego de la formulación de los objetivos, la idea es definir finalmente: i) quiénes son los actores que deben participar en el proceso, el número de participantes, el criterio de selección y el proceso de selección; y ii) los terceros que se requieren para el buen desarrollo del proceso de diálogo o negociación.

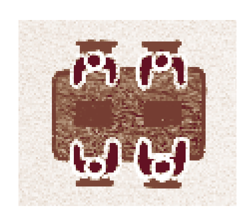
En la definición de los dialogantes o partes entran en tensión los principios de inclusión y de participación. El principio de inclusión se pregunta por quiénes deben participar, mientras que el principio de participación aborda el cómo participar. Al responderlas se parte de la premisa que la participación activa de las partes con interés directo en el resultado garantiza negociaciones más eficaces. Igualmente, los principales enfoques sugieren que incluir al mayor número de actores interesados, incluso a los más radicales, puede contribuir a desincentivar a posibles saboteadores y lograr un mayor apoyo a los acuerdos alcanzados (Lutz, Babbitt y Hannum, 2003).

Vale la pena resaltar que el principio de inclusión es de mayor relevancia en contextos sociales marcados por patrones históricos de exclusión, y que se encuentran entre la causa de los conflictos sociales que deben abordarse. De esta manera se contribuye a

> dar voz a quienes por lo general quedan excluidos de los procesos clave de toma de decisiones, como las mujeres, los jóvenes, los pobres y los grupos privados de derechos debido a su raza, etnia o credo, y que por tanto logran obtener relativamente pocos beneficios de las decisiones tomadas […]. La insistencia en este principio se erige sobre la opinión arraigada de que la inclusividad es un requisito indispensable para que el proceso de diálogo [o negociación] sea legítimo y el resultado, contundente (Pruitt y Thomas, 2008, p. 27).

2.2.3 ¿Cómo?

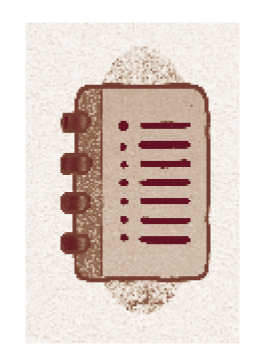
Definidos los participantes, se pasa a revisar la metodología de los encuentros y cómo se van a llevar a cabo los espacios de diálogo o negociación. Esto tiene que ver con el formato, la agenda, las reglas, la logística y la toma de decisiones. Será muy importante al definir estos elementos tener en cuenta los vínculos con procesos previos o paralelos que se hayan o estén desarrollando.



Formato

Se refiere al conjunto de características que van a definir la forma como se desarrollará el proceso y cada una de las sesiones que lo componen. Por ejemplo, pueden ser sesiones formales lideradas por una mesa técnica que estructura una agenda para llegar a un resultado previamente definido; informales, pensando en un espacio abierto donde haya una interacción segura, sin definir los resultados previamente; plenarias, en las que se aborden siempre los temas de manera conjunta; mesas donde cada grupo adelante temas particulares; o diplomacia itinerante, hilando el proceso a través de reuniones bilaterales en los territorios.

Agenda



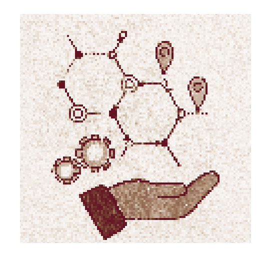
Se trata de una relación ordenada de los temas que se van a desarrollar y los detalles de la secuencia. Puede empezar por los contenidos considerados más suaves para ir ganando confianza antes de entrar a los más duros, iniciar por los más difíciles, intercalarlos o trabajar de manera paralela por comisiones o mesas las diferentes temáticas. Lo importante es construir una

agenda que sea satisfactoria para todas las partes y su abordaje permita la sostenibilidad y avance del proceso. En este sentido, muchas veces se recomienda comenzar por los temas que pueden tener mayor facilidad para la construcción de consensos y acuerdos.

Reglas



Un paso fundamental al iniciar las primeras sesiones de diálogo o negociación es definir de manera conjunta las reglas básicas para el trabajo. Lo recomendable es dejarlas escritas para que sean recordadas durante el desarrollo de los espacios. Se identifican al menos tres grupos de reglas: 1) de interacción y comunicación mutua; 2) de información y comunicación externa; y 3) de aspectos prácticos para el desarrollo de las sesiones. El primer grupo hace referencia, por ejemplo, a la importancia de la escucha, la apertura hacia las diferentes perspectivas, hablar desde lo individual, evitar los juicios, entre otras relacionadas con aquellos aspectos que permiten una buena comunicación entre los participantes. El segundo grupo está referido a aquellas pautas que contribuyen a clarificar el grado de confidencialidad de la información. Una opción recomendada es construir un documento que sintetice lo abordado, pero sin mencionar quién dijo cada cosa. El tercer grupo corresponde a aspectos prácticos como el uso del tiempo en las intervenciones, por ejemplo (Ropers, 2018).



Logística

El modo de organización práctico no es un tema menor. Resulta fundamental definir aspectos como el lugar y la frecuencia de los encuentros, la alimentación, el transporte, los equipos de audio

y proyección, los materiales y demás aspectos prácticos necesarios para garantizar una adecuada participación de los actores involucrados. Igualmente, el tema logístico se terminará de revisar de manera conjunta en las sesiones iniciales del desarrollo de los procesos. Al diseñar la logística deben tenerse en cuenta las costumbres y prácticas culturales y sociales de los grupos para que haya y se perciba un tratamiento equilibrado para todos. "Los participantes llegan con temores, desconfianza, incertidumbre y creyendo que puede haber otras intenciones o agendas ocultas. La facilitación del evento requiere un apoyo logístico oportuno y cálido que ayude a crear un ambiente favorable" (Cuentas y Linares, 2013, p. 29).

Toma de decisiones



La generación de consensos y el manejo de disensos es otro punto importante de definir. El diálogo tiende a estar orientado hacia la construcción de significado compartido y llegar a algunos compromisos conjuntos, es decir, es de carácter abierto y exploratorio, mientras que la negociación conlleva la toma de decisiones para llegar a un acuerdo mutuamente satisfactorio, por tanto, es de carácter más concreto y delimitado. Las partes deben ser conscientes de estas diferencias al momento de avanzar en el proceso, teniendo en cuenta que muchas veces estas dos acciones tienen límites difusos y en ciertos momentos se puede pasar de una a la otra. El consenso está determinado por el apoyo a una decisión o acción. Cuando el respaldo dentro de cada grupo es mayoritario se habla de consenso suficiente, mientras que cuando corresponde solo a un cierto número de participantes hablamos de consenso cualificado. El escenario ideal será el avance del diálogo o negociación por medio de un consenso unánime, al menos en términos procedimentales, teniendo en cuenta que el abordaje temático seguramente comporta mayores diferencias (Ropers, 2018).

2.3 Desarrollo de los procesos de diálogo y negociación

El objetivo de esta herramienta para el análisis del conflicto es poner en práctica los conocimientos aprendidos, lograr un acercamiento entre los actores antagónicos e implementar el proceso con base en el diseño o la estrategia (Bulla, Henao y Merchán, 2020). Adicionalmente, lo que busca es generar espacios propicios para comunicarse, construir confianza y entendimiento mutuo, así como transformar las relaciones entre los actores. Este capítulo permitirá una aproximación a la forma en la que transcurren los procesos de diálogo y negociación a lo largo de las distintas sesiones.

2.3.1 Sesiones iniciales

Los encuentros iniciales entre las partes o dialogantes son resultado de consensos mínimos que demuestran la buena voluntad de los actores y su reconocimiento mutuo. Estas sesiones deben transformar esa disposición inicial en acuerdos de procedimiento y reafirmar conjuntamente el marco dentro del cual los dialogantes o partes de una negociación interacturán en el desarrollo de las sesiones.

Los acuerdos de procedimiento son fundamentales porque en estas primeras sesiones los niveles de desconfianza entre las partes pueden ser muy altos y conllevar a enfrentamientos, comportamientos hostiles y reclamos. Por consiguiente, establecer las condiciones en las que los dialogantes o negociadores interactuarán entre sí incidirá considerablemente tanto en el desarrollo del proceso como en sus resultados.

Durante esta fase el mediador o facilitador debe orientar a las partes a reafirmar y validar lo decidido en la construcción de diseño, etapa anterior. Se recomienda que se haga un lectura conjunta de la conflictividad, que

permita la definición de los objetivos, las temáticas a tratar, la agenda, el alcance del espacio y el manejo de las expectativas. Además, acuerdos sobre reglas, procedimientos y metodologías para el desarrollo de las sesiones.

De acuerdo con el Clingendael Institute (2020), los participantes deben reafirmar los tipos de consesiones que se presentan en la tabla 7.

Tabla 7. Sesiones iniciales: acuerdos mínimos entre negociadores o dialogantes

LOGÍSTICO	**Seguridad:** ¿Qué medidas de seguridad se aplican en el lugar donde tendrá lugar la negociación? **Ubicación:** ¿Dónde nos reuniremos? **Disposición de la sala:** ¿Cómo distribuiremos el espacio? ¿Cómo se sentarán los participantes? **Tiempos y frecuencia:** ¿Con qué frecuencia las partes se van a reunir? **Convocatoria:** ¿Quién será el encargado de convocar y hacer seguimiento a esta? **Asuntos administrativos del evento:** comidas, transporte, alojamiento, si fuera necesario.
PROCEDIMIENTO	**Objetivo:** ¿Para qué reunirnos? **Agenda:** ¿De qué vamos a hablar? **Secuencia:** ¿De qué forma se abordarán los puntos de la agenda? **Modelos de toma de decisión:** ¿Cómo llegarán las partes a un acuerdo en el proceso? **Alcance:** ¿Cuál es el resultado esperado del proceso?
ACTITUDES	**Entendimiento:** ¿Intenta entender activamente el punto de vista de la otra parte? **Respeto mutuo:** ¿Se compromete a centrarse en el contenido, no en las personalidades? **Puntualidad:** ¿Pide a las partes que sean puntuales cuando asistan a una sesión o negociación?
COMUNICACIÓN	Respeto de la palabra. 

Fuente: elaboración propia con base en Clingendael Institute (2020).

2.3.2 Sesiones intermedias

En estas sesiones los dialogantes o las partes deben enfocarse en las temáticas de la conflictividad abordando cada uno de los puntos de la agenda, profundizar su entendimiento mutuo y llegar a la exploración de opciones recíprocamente convenientes.

Para iniciar esta fase los dialogantes o el negociador partirán de sus posiciones, por lo que el diseño del proceso y la labor del facilitador o mediador debe permitir que los participantes exploren más allá de sus argumentos iniciales, además de favorecer espacios de intercambio de intereses, opiniones, conocimientos y necesidades de cada uno de los involucrados.

En este proceso el facilitador o mediador debe mantener una escucha activa para comprender temas clave, identificar las emociones de los participantes, sintetizar comentarios externos y, en ocasiones, reformular las observaciones, separando las acciones de las intenciones, identificando los intereses y necesidades que subyacen en una expresión o crítica y, así, clarificar un mensaje que puede ser difícil de comprender.

Otra acción clave del facilitador o mediador es realizar preguntas para lograr que los participantes se separen de sus posiciones y, de este modo, tenga lugar un entendimiento más amplio de los intereses y las necesidades de los demás. Las preguntas en procesos de diálogo o negociación pueden utilizarse para comprender, clarificar, verificar, buscar o ampliar información, examinar valores o supuestos y para abrir o cerrar una conversación.

Se debe reconocer también que en las sesiones de diálogo y de negociación que buscan abordar conflictos prolongados hay periodos de transición, por lo tanto, es normal que en estos procesos de comunicación se presenten situaciones difíciles, comportamientos hostiles de los participantes y que las conversaciones se dirijan a un punto muerto o bloqueos por una

o ambas partes. Estos casos pueden presentarse por aspectos relacionales, de proceso y de contenido (Clingendael Institute, 2020).

Los **aspectos relacionales** hacen referencia a la forma como los participantes interactúan entre sí. Según Duarte, Recalde y Batán (2018), los procesos de negociación y diálogo pueden iniciar con visiones y narrativas que ponen al otro como un oponente al que se descalifica y deshumaniza. La construcción del otro como enemigo puede llevar a interacciones marcadas por la desconfianza y la competencia. De darse este caso, el facilitador o mediador puede utilizar una serie de **herramientas** para abordarlo de manera constructiva:

Recordar las reglas básicas del proceso y, en caso de ser necesario, proponer unas nuevas (Ropers, 2018).

Encontrar espacios informales de acercamiento o proponer una pausa o receso. Los primeros permitirán que las partes puedan relacionarse en otro contexto, identifiquen otros puntos de encuentro, generen confianza y destraben obstáculos que aparecen en el proceso. En muchos contextos la informalidad juega un rol clave para la generación de espacios tranquilos de intercambio y de construcción de confianza (Ropers, 2018).

Contar con redes de apoyo: tener una persona o un grupo de personas que gocen de credibilidad y legitimidad entre los participantes puede favorecer o promover los primeros acercamientos entre las partes y ser actores estratégicos para que superen momentos de alta tensión o puntos muertos en el proceso (Ropers, 2018).



Mantener enfocado el ejercicio hacia el futuro para permitir el tránsito de la conflictividad y el pasado hacia una visión de la potencialidad de los procesos de diálogo y negociación.

Promover intereses compartidos para que las partes exploren posiciones, necesidades y puntos de encuentro que les permitan, en los momentos de bloqueo, centrar la atención de los participantes en estos puntos.

Favorecer la empatía. Los participantes a lo largo del proceso expresan sentimientos y emociones que los identifican con alguien o algo. En estos momentos —en particular cuando la empatía es muy fuerte—, el facilitador o mediador debe identificarla, reconocerla y capitalizarla. De acuerdo con Ropers (2018), en el espacio de diálogo o negociación los participantes pueden expresar públicamente sus sentimientos, y el tercero debe develar las necesidades o temores detrás de estos estados de ánimo. En algunos casos, esto puede permitir que las partes se conecten con el otro desde su humanidad.

Resumiendo el desarrollo de los procesos de diálogo o negociación, tenemos que en las sesiones intermedias se ponen en práctica los acuerdos sobre las reglas, procedimientos y metodologías definidas en las sesiones iniciales y, además, se debe determinar si estos aspectos de diseño están facilitando o no que las partes puedan llegar a un acuerdo que solucione algún componente sustantivo de la agenda del problema.

De acuerdo con lo expuesto por Yankelovich (1999), los espacios de diálogo o negociación puestos en marcha deben tener capacidad de adaptación. Esto implica que el proceso de diseño y la implementación de lo acordado no deben verse como fases separadas y secuenciales, sino como procesos interdependientes que se extienden durante el tiempo que dura la negociación o el diálogo.

En este sentido, en el desarrollo del proceso se debe tener una actitud reflexiva, crítica y propositiva que permita evidenciar los aspectos que están facilitando o impidiendo el desarrollo de los espacios. Para ello el facilitador o mediador puede hacer uso de las siguientes herramientas:



Ritual de bienvenida

Consiste en una sesión inicial que facilite la recapitulación del espacio anterior, la proyección de las expectativas de las partes y la concertación de algunos objetivos comunes. Esto permitirá situar a los participantes en el aspecto procesual del espacio y favorecerá que la sesión tenga una dirección específica (Instituto de Estudios Interculturales, 2019).

Ritual de despedida



Al final de cada sesión, para hacer una retroalimentación de la sesión. Puede conducir la reflexión realizando las siguientes preguntas: ¿Qué aspectos pueden mejorar en las sesiones siguientes? ¿Qué aspectos de la conducción del proceso facilitaron el desarrollo de la sesión? ¿Qué aspectos del diseño y conducción de la sesión consideran que no facilitaron el desarrollo de esta? (Duarte, 2013).



Sesiones de retroalimentación

Con cada una de las partes en el momento en que se precisen los aspectos del diseño del proceso, para propiciar la reflexión, evaluar los avances y evidenciar la necesidad o no de reformular las estrategias y tácticas de comunicación que está utilizando; modificar posiciones, propuestas y alternativas para llevar a la sesión de la mesa posterior.



Cambios en las metodologías y herramientas de conducción de procesos

En los procesos de transformación noviolenta de conflictos el facilitador o mediador es quien define el empleo de una o varias metodologías y herramientas para la conducción de procesos. De acuerdo con Pruitt y Thomas (2008), cuando el proceso esté enfocado en darle solución a conflictividades prolongadas debe tener asertividad para leer el contexto y formular las preguntas cruciales que le permitan asegurar que las metodologías o herramientas que use sean las apropiadas.

Por último, los **aspectos temáticos** hacen referencia a los contenidos de la conflictividad que estructuran la agenda del proceso de diálogo o negociación. Por consiguiente, en el desarrollo de la comunicación entre las partes se pueden presentar obstáculos por la forma en que cada una de ellas interpreta los puntos de la agenda. En ese caso, el facilitador o mediador puede utilizar las siguientes herramientas:

- **Establecer una base sólida de conocimientos accesible a todas y todos los participantes,** pues uno de los factores que alimentan las asimetrías de poder entre las partes es el acceso o no a la información. Por consiguiente, se recomienda que los procesos de diálogo o de negociación partan de un ejercicio de recolección de información que sea asequible para todas las partes. También se puede pensar en el desarrollo de sesiones temáticas preparatorias (Ropers, 2018).

- **Convocar a expertos o expertas** que puedan ayudar a cualificar el espacio de encuentro al aportar información técnica y objetiva como insumo (Ropers, 2018).

- **Hacer cambios en la secuencia de los temas** de la agenda. Algunos procesos optan por partir de marcos generales y luego abordar punto por punto de la agenda, mientras otros deciden una agenda que parta de las temáticas más simples a las más difíciles o viceversa.

- No se puede establecer cuál de estas estructuras es la más favorable, esto depende de las características particulares de cada caso. Sin embargo, el mediador o facilitador puede proponer un cambio en la estructura seleccionada, de acuerdo con sus apreciaciones metodológicas del proceso (Clingendael Institute, 2020).

- **Cambio de la forma en que las partes toman decisiones,** esto es, con la aprobación de los actores claves (consenso suficiente), con la aprobación de la mayoría de los actores involucrados

> (consenso parcial) o por unanimidad entre las partes (consenso total). Al igual que los cambios en la secuencia de los temas, no se puede precisar cuál es la mejor opción, ya que esta depende de cada caso. Proponer cambios en la forma de tomar las decisiones puede liberar la presión de las partes respecto a encontrar una aprobación unánime en cada uno de los temas (Clingendael Institute, 2020).

En el abordaje de los temas de la agenda se busca que los participantes lleguen a algún consenso o acuerdo sobre los aspectos sustantivos del problema. Para alcanzar este objetivo, el proceso debe favorecer que las partes identifiquen las ideas compartidas, suavicen su postura preliminar, disminuyan el grado de desconfianza y reconozcan intereses articuladores.

En los procesos de diálogo las personas tienen que haber pasado por una fase donde presenten sus respectivas opiniones, y el facilitador o mediador debe favorecer la profundización y compresión de estas, la exploración de las metas, posiciones, intereses y necesidades al respecto. En la negociación, este intercambio debe ayudar a que las partes puedan transitar de la competencia a la cooperación, al encontrar acuerdos colaborativos relacionados con los límites y alcances fijados en el proceso (Higton y Álvarez, 1996).



Según Duarte (2013), en este proceso el facilitador o mediador debe favorecer espacios donde los participantes puedan:

Divergir
buscar diferentes perspectivas sobre un tema o problemática a través de dinámicas o preguntas.

Intervenir
y producir información nueva.



Converger
en algunas de las ideas discutidas, tener mayor claridad sobre estas y construir los primeros consensos, a partir de la presentación clara y ordenada de la información.

La literatura señala que las partes deben explorar opciones antes de llegar a un acuerdo. Por consiguiente, es importante que se desarrollen metodologías que faciliten superar la lógica binaria de Occidente. En este caso, el facilitador o mediador debe llamar a la creatividad para encontrar soluciones que se alejen de la visión blanco o negro, o, en otras palabras, lo que tú quieres versus lo que yo quiero.

De acuerdo con Norbert Roper (2018), la metodología "tetralema" tiene raíces en el razonamiento indio tradicional y fue desarrollada más adelante por el filósofo budista Nagarjuna (Kalupahana, 2006). Esta permite que las partes o dialogantes consideren cinco posturas como pasos

necesarios para explorar otras formas creativas de resolver o transformar el conflicto, así como conceptualizar el movimiento entre las posturas como un paso necesario.

Igualmente, recomendamos —principalmente en los procesos de negociación—, que este proceso de exploración de opciones se complemente con la definición de criterios que les permitan a las partes evaluar las opciones y llegar a acuerdos satisfactorios, sostenibles y eficientes. De acuerdo con swisspeace (s.f.), existen cuatro criterios objetivos en el momento en que las partes exploran opciones:



2.3.3 Sesiones finales

Para esta fase del proceso los participantes ya han transitado por el entendimiento mutuo y han llegado a la exploración de opciones mutuamente convenientes. Por lo tanto, en las sesiones finales se deben favorecer dos cosas en lo que respecta a las partes: una, que logren acuerdos y tomen decisiones que den solución a algún componente sustantivo de la agenda; dos, que concreten un plan de acción que lleve a la implementación de los acuerdos de fondo y que favorezca la transformación de la conflictividad.

2.4 Implementación de acuerdos y seguimiento

El seguimiento al desarrollo del proceso implica una revisión permanente i) de los acuerdos parciales que se establecen entre las partes; ii) de la flexibilidad del diseño para ajustarse a las necesidades que se evidencien en su propio desarrollo; y iii) de la metodología priorizada para la búsqueda de acuerdos.

La manera de establecer acuerdos y las estrategias de seguimiento que se implementen frente a estos en procura de garantizar la sostenibilidad en los consensos construidos puede verse en la gráfica 8.



Gráfica 8. Seguimiento al desarrollo de los procesos de diálogo o negociación



Fuente: elaboración propia.

2.4.1 Elementos a tener en cuenta para una buena implementación de acuerdos

- *Compromiso y apropiación de las partes:* debe existir total claridad entre las partes en relación con los acuerdos que se establecen, por lo que se deben generar los espacios necesarios para validar y retroalimentar, de ser necesario, los compromisos que se adquieren, pues esto garantiza un mayor nivel de apropiación y responsabilidad con lo acordado. Es necesario que los compromisos queden plasmados de manera clara en instrumentos (actas, declaraciones, documentos

de intención) que los revistan de legitimidad y que constituyan una memoria frente a los resultados del proceso.

- *Acuerdos claros y realistas:* la definición de acuerdos se puede dar con la pretensión de desescalar las tensiones y los niveles de conflictividad, es decir, sin tener en consideración su viabilidad técnica, política y financiera. Los acuerdos, al ser parte importante del ejercicio dialógico, puede que no sean perfectos, y en muchas ocasiones no cumplan de manera estricta con todas las expectativas de las partes Es preferible la definición de acuerdos que no sean perfectos pero que sean viables y realistas.

- *Disposición de recursos financieros, técnicos y humanos:* la sostenibilidad de los procesos y la garantía de cumplimiento de los compromisos se da en la medida en que se defina de manera clara la ruta técnica, los tiempos requeridos y los recursos necesarios. Después de definidos los compromisos, puede resultar necesaria la realización de espacios de trabajo técnico en los que se profundice en dichos aspectos.

- *Estrategia de seguimiento:* se debe garantizar una estrategia y una estructura para el seguimiento de los acuerdos. Resulta clave que en la definición de los mecanismos de seguimiento y evaluación se procure la participación de delegados(as) de las partes involucradas, y, de ser necesario, el acompañamiento de un tercero en el proceso. De igual manera, es importante definir periodicidades para la evaluación y concertar instrumentos que la faciliten. En esta dirección, la implementación de instrumentos y herramientas como los archivos de las actas de compromisos o la realización de matrices de seguimiento a los compromisos resultan de gran utilidad.

- *Mecanismos de resolución de disputas:* por último, se deben acordar mecanismos que posibiliten la atención de desacuerdos o disputas

que resulten con posterioridad a los espacios de diálogo o negociación, o en la implementación de los acuerdos. Estos contribuyen a la mayor sostenibilidad de los procesos mediante la atención de sucesos que podrían desembocar en nuevas etapas de intensificación de los conflictos.

2.4.2 Tipos de acuerdos

ACUERDOS DE BASE

Consensos mínimos que demuestran la buena voluntad de las partes y el reconocimiento mutuo.

ACUERDOS DE PROCEDIMIENTO

Relativos a reglas y metodologías para la mejor gestión del problema.

ACUERDOS DE AVANCE PARCIALES

Constituyen pasos necesarios para llegar a un acuerdo de fondo.

ACUERDOS DE FONDO

Los que solucionan algún componente sustantivo de la agenda del problema.

ACUERDOS TOTALES

Aquellos que proponen un plan de acción a ejecutar por parte de todos los actores participantes en el diálogo o negociación para resolver el conflicto.



Fuente: elaboración propia con base en swispeace (2021).

2.4.3 Cómo incorporar el monitoreo y el seguimiento a procesos de diálogo o negociación

Tiempo, personas y lugares	• Designar responsables. • Incluir espacios para el seguimiento en la planeación y el diseño.
Definir a qué se le va a hacer seguimiento	• Identificar el punto de partida y sus niveles de avance. • Construir indicadores (cotidianos y de seguimiento comunitario).
Definir herramientas	• Diseñar instrumentos y herramientas que faciliten la recolección y organización de la información.

Fuente: elaboración propia con base en swispeace (2021).





Conclusiones

Algunas herramientas utilizadas para la transformación noviolenta de conflictivos son: *el diálogo, la negociación y la mediación*. Estas son procesos de comunicación e interacción humana que tienen el potencial de crear solidaridad y respeto entre actores involucrados en una conflictividad social para llegar a soluciones a problemas concretos. Cada una tiene sus particularidades y puede actuar de manera independiente, sin embargo, la complejidad de los conflictos sociales nos lleva a pensar en la pertinencia de diseñar estrategias variadas, donde se utilicen y articulen las particularidades de las tres en un momento determinado, para incrementar las posibilidades de eficacia en procesos de transformación generativa de conflictos.

En Colombia no faltan las referencias al diálogo, pues son múltiples las mesas que tanto a nivel local como regional y nacional se han establecido como mecanismos de gestión de conflictividades y la consolidación de acuerdos. Muchos de estos espacios se utilizan para desescalar la conflictividad, aunque no han sido realistas ni han contado con la voluntad política o los recursos materiales necesarios para la implementación de lo acordado, lo cual ha generado procesos cíclicos en los que se negocian las mismas cosas o se ejerce presión para que se cumplan acuerdos pactados previamente.

La práctica del rol de terceros en Colombia tiende a comprenderse como el seguimiento y apoyo, de un actor considerado legítimo por las partes, a

los procesos de resolución de conflictos. El contexto colombiano, marcado por décadas de conflicto armado, sumado al incumplimiento de acuerdos principalmente por el Estado, ha generado profundas desconfianzas en el tejido social, que se evidencian en la demanda de garantes que promuevan las actuaciones de buena fe y el cumplimiento de los compromisos construidos en los procesos de diálogo o negociación. Aunque el término mediación o mediador no es usado de manera común, sí se encuentran ámbitos particulares donde tiene cabida. Por ejemplo, en la justicia local se promueve la mediación comunitaria, escolar e intercultural; algunas comunidades indígenas tienen la figura del palabrero como intermediario para la solución de conflictos; existen experiencias de mediación comunitaria en el marco del conflicto armado; y en las dinámicas de protesta se han posicionado propuestas de mediación entre la sociedad civil, y entre esta y el Estado, entre otras.

Respecto al diseño de procesos, se puede concluir que con el aumento de la conflictividad social y el uso cada vez mayor de las herramientas del diálogo o negociación, es pertinente fortalecer las capacidades para la construcción estructurada de estos escenarios. En este sentido, la exploración contribuye a decidir con criterio la conveniencia de avanzar o no en el desarrollo de un proceso, para lo cual se cuenta con herramientas para analizar a profundidad la problemática a intervenir. Así mimo, la construcción del diseño implica tener un plan conjunto para trabajar en un marco convenido, pero con la suficiente flexibilidad para adaptarlo y actualizarlo cuando la realidad y la dinámica del conflicto lo demanden. Con esto se llevan a la práctica diálogos o negociaciones que sean más sostenibles, eficaces y permitan mejorar las relaciones entre los participantes.

El diseño del proceso tiene un marco estructurado donde las partes acuerdan las reglas de interacción, los procedimientos y las metodologías para el desarrollo de las sesiones. Sin embargo, estos aspectos deben tener capacidad de adaptación. Esto implica que el proceso de diseño y el desarrollo de

los espacios de diálogo y negociación no deben verse como fases separadas y secuenciales, sino como procesos interdependientes que se extienden durante el tiempo que dura la negociación o el diálogo.

Los procesos de diálogo o negociación parten de consensos mínimos que demuestran la buena voluntad de los actores y el reconocimiento del otro como interlocutor legítimo. En el transcurso de las sesiones el acercamiento entre actores, que en algunos casos son antagónicos, debe llevar a que los participantes exploren más allá de sus argumentos iniciales, favoreciendo el intercambio de intereses, opiniones, conocimientos y necesidades de cada uno. Esto permitirá la exploración de nuevas opciones y la identificación de objetivos articuladores comunes.





Referencias

Álvarez-Rodríguez, Adolfo Adrián. (2022). El Paro Nacional del 2021 en Colombia: estallido social entre dinámicas estructurales y de coyuntura. La relevancia de la acción política y del diálogo en su desarrollo y transformación. *Prospectiva. Revista de Trabajo Social e Intervención Social*, (33), 1-12. doi: 10.25100/prts.v0i33.11864.

Aunta, Andrés y Barrera, Víctor. (2016). *Conflictividades y agendas territoriales*. Centro de Investigación y Educación Popular/Red Nacional de Programas Regionales de Desarrollo y Paz.

Beuret, Jean-Eudes. y Cadoret, Anne. (2011). *Retour d'expériences sur la concertation vue par les acteurs environnementaux et les élus locaux*. [Rapport de recherche] Ademe.

Bulla Beltrán, Diego; Henao Izquierdo, Laura y Merchán Zuleta, Juan Carlos. (2020). *Transformación noviolenta de conflictos sociales en Colombia. Claves de lectura, paradigma de acción y retos estratégicos del Cinep/PPP*. Centro de Investigación y Educación Popular/Programa para la Paz.

Calderón Gutiérrez, Fernando. (Agosto 2012). Diez tesis sobre el conflicto social en América Latina. *Revista CEPAL*, (107), 7-30.

Carvallo, Patricio y Calvo, Guillen. (2020). Conflictos, diálogo y acción colectiva con enfoque territorial: nuevas formas de pensar la relación comunidad-empresa-Estado. *Opera*, (26), 17-36.

Clingendael Institute. (2020). *Habilidades de negociación para profesionales de la ayuda huamanitaria*. Autor.

Cuentas, Mirna Ángela y Linares Méndez, Anaí (Comps.). (2013). *Guía práctica de diálogo democrátic*o. Organización de Estados Americanos/Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Delgado, Esperanza. (2012). Intervenir antes que anochezca. Mediaciones, intermediaciones y diplomacias noviolentas de base social en el conflicto armado colombiano. *Reflexión Política*, 14(27), 172-176.

Duarte, Carlos. (2013). *Desencuentros territoriales: la emergencia de conflictos interétnicos e interculturales en el departamento del Cauca*. Centro de Estudios Interculturales, Universidad Javeriana.

Duarte, Carlos; Recalde, Gabriela y Baltán, Carolina. (2018). *Protocolo para el manejo y tratamiento de conflictos, alertas y estrategias de reacción inmediata.* Pontificia Universidad Javeriana/Agencia Nacional de Tierras. https://www.ant.gov.co/wp-content/uploads/2018/04/COOGI-I-001-PROTOCOLO-DE-CONFLICTOS-ALERTAS-Y-ESTRATEGIAS-DE-REACCION-INMEDIATA.pdf

Dupont, Christophe. (2006). Coopérer pour s'entendre ou s'affronter pour vaincre? Négociations, 5(1), 93-114.

Frazer, Owen y Ghettas, Lakhdar. (2013). *Conflict Transformation in Practice. Approaches to Conflict Transformation. Lesson from Algeria, Denmark, Egypt, Kenya, Morocco, Tajikistan and Yemen*. Cordoba Now Forum.

Galtung, Johan. (2000). Conflict theory and practice: a perspective. In Johan Galtung, *Conflict Transformation by Peaceful Means (the Transcend Method)* (pp. 4-8). United Nations.

Galtung, Johan. (2016). La violencia: cultural, estructural y directa. *Cuadernos de Estrategia*, (183), 147-168.

Grasa Hernández, Rafael y Mateos, Óscar. (2014). *Qué es y qué supone la construcción de la paz. Guía para trabajar en la construcción de la paz*. Cámara de Comercio de Bogotá/ Instituto Catalán Internacional para la paz.

Herbert, Siân. (2017). *Conflict analysis. Topic guide*. International Development Department, College of Social Sciences, University of Birmingham.

Highton, Elena y Álvarez, Gladys. (2004). *Mediación para resolver conflictos*. Ad-hoc.

Littlejohn, Stephen y Domenici, Kathy. (2000). Objetivos de la comunicación y métodos de mediación. En Dora Fried Schnitman (Coord.), *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos: perspectivas y prácticas* (pp. 161-184). Ediciones Juan Granica.

Lederach, John Paul. (1996). Mediación. Gernika Gogoratuz, (8), 17.

Lederach, John Paul. (2003). *The Little Book of Conflict Transformation*. Good Books.

Lederach, Johan Paul. (2007). *Construyendo la paz. Reconciliación sostenible en sociedades divididas*. Códice.

Lutz, Ellen; Babbitt, Eileen & Hannum, Hurst. (2003). Human Rights and Conflict Resolution from the Practitioners' Perspective. *Fletcher Forum of World Affairs*, 27, 173-193. Retrieved march 6, 2022 from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1940669

Ministerio de Justicia y del Derecho. (2021). *Caja de herramientas en métodos de resolución de conflictos*.

Mitchell, Christopher. (2022). Mediation and the Ending of Conflicts. In Roger Mac Ginty & Anthony Wanis-St-John (Eds.), *Contemporary Peace Making. Peace Processes, Peacebuilding and Conflict* (pp.199-212). Palgrave Macmillan.

Moore, Christopher. (1995). *El proceso de mediación. Métodos prácticos para la resolucion de conflictos.* Ediciones Granica.

Oficina del Alto Comisionado para la Paz. (2018). *Guía para facilitar procesos de diálogo social.* Autor.

Palacio, Isabella; Mantilla, María Camila; Correa, María Alejandra; Betancourt, Wendy; Lozano, Jessica; Montilla, Oriana; Pagano, Gaia; Cifuentes, Ana María y Galeano, Alejandra. (2019). *El diálogo social entre diversos y contrarios. Transformando contextos de violencia y polarización.* Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.

Pearce, Barnett y Littlejohn, Stephen. (2016). *Conflicto moral: cuando los mundos sociales chocan*. Ediciones Universidad Central.

Prada, María Paula, Unger, Barbara y Gómez, Jaime Andrés. (2014). *Transformación de conflictos mediante el diálogo. Herramientas para practicantes*. Cercapaz. Colombia.

Pruitt, Bettye y Thomas, Philip. (2008). *Diálogo Democrático – Un Manual para Practicantes*. International Institute for Democracy and Electoral Assistance/Canadian International Development Agency/Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Rodríguez, Tania; Espitia, Luisa; Ante, Rodrigo; Muñoz, Manuel y Duarte, Carlos. (2017). *Tejiendo territorios. Conflictos territoriales y*

comunidades indígenas en el Valle del Cauca. Pontificia Universidad Javeriana.

Román Marugán, Paloma. (2013). La mediación política: concepto, procesos y problemáticas. *Política y Sociedad*, 50(1), 39-52.

Ropers, Norbert. (2018). *Bases de la facilitación del diálogo*. Berghof Foundation.

Seoane, José y Taddei, Emilio. (Septiembre de 2000). La conflictividad social en América Latina. *Observatorio Social de América Latina, 1(2),* 61-65. http://biblioteca.clacso.edu.ar/gsdl/collect/clacso/index/assoc/D3566.dir/7introcrono.pdf

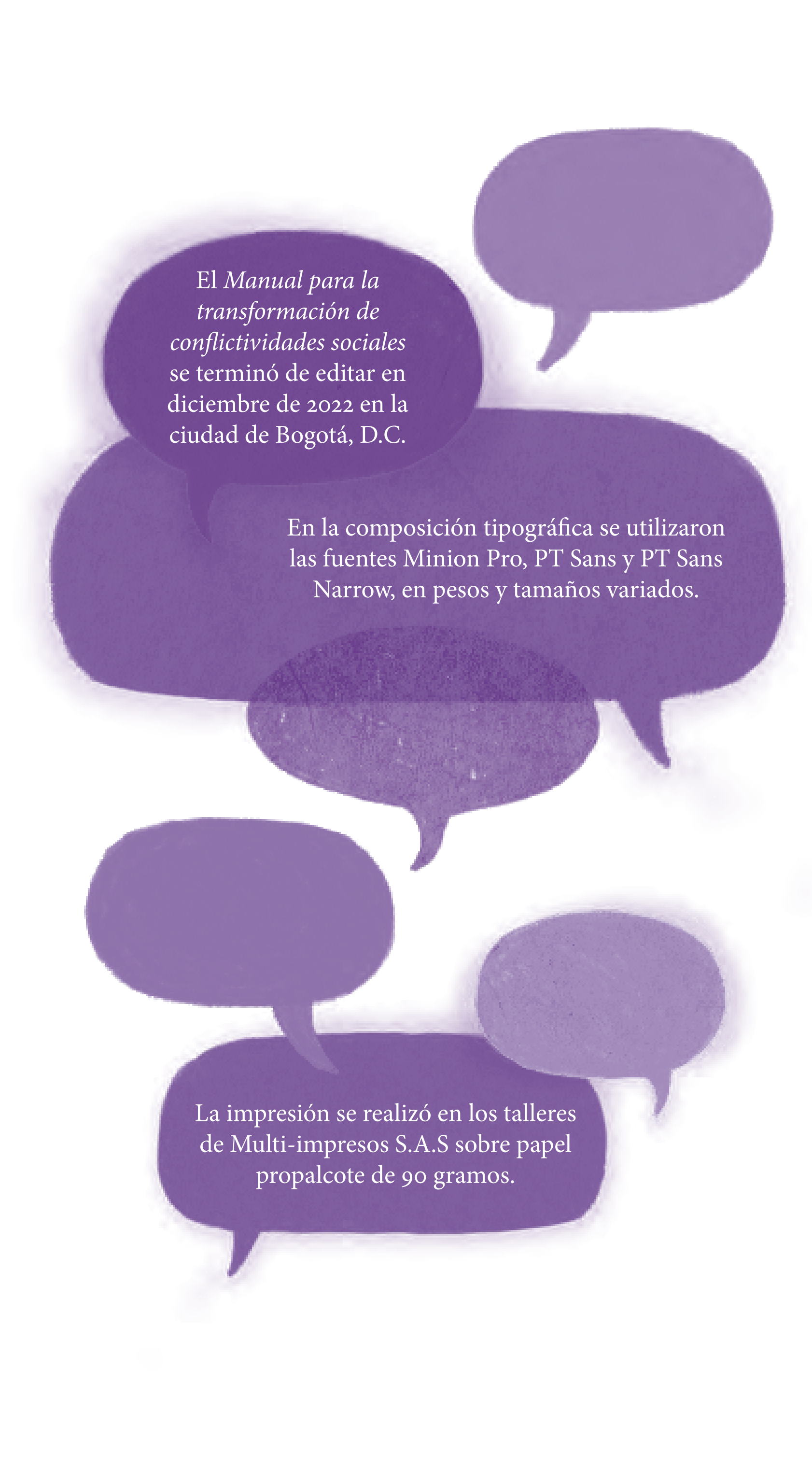
Suárez Basto, Olga Helena. (2008). La mediación y la visión positiva del conflicto en el aula: marco para una pedagogía de la convivencia. *Diversitas, 4*(1), 187-199.

Swisspeace. (2021). *Presentación. Diseño de procesos*.

Swisspeace. (s.f.). *Herramientas de análisis de conflicto*.

Velásquez, Cris y Quintero, Edward. (2012). La conciliación en el sistema normativo wayúu como expresión del poder de la palabra y la retórica mediada por el pütchipu o palabrero. *Comunicación y Ciudadanía*, (6), 110-115.

Yankelovich, Daniel. (1999). *The Magic of Dialogue: Transforming Conflict into Cooperation*. Nicholas Brealey.



El *Manual para la transformación de conflictividades sociales* se terminó de editar en diciembre de 2022 en la ciudad de Bogotá, D.C.

En la composición tipográfica se utilizaron las fuentes Minion Pro, PT Sans y PT Sans Narrow, en pesos y tamaños variados.

La impresión se realizó en los talleres de Multi-impresos S.A.S sobre papel propalcote de 90 gramos.





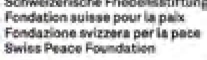














Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Embajada de Suiza en Colombia
Paz y Derechos Humanos